



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE D'IMPRESA E POLITICA
DELLE RISORSE UMANE

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NELLA GESTIONE DEL PERSONALE. IL CASO KEDRION

CANDIDATO:

Piermichele Mori

RELATORE:

Prof.ssa Lucia Bonechi

ANNO ACCADEMICO 2014-2015

INDICE

INTRODUZIONE.....	Pag. 5
-------------------	--------

CAPITOLO PRIMO. I soggetti protagonisti della valutazione e il suo oggetto; le caratteristiche dei sistemi di valutazione delle performance.

1.1 Dal performance appraisal al performance management.....	Pag. 8
1.2 Cosa vuol dire valutare?.....	Pag.11
1.3 L'oggetto della valutazione.....	Pag.17
1.4 Il valutato e il valutatore.....	Pag.22
1.5 I passaggi fondamentali del processo di valutazione	Pag.26

CAPITOLO SECONDO. I principali strumenti del "performance management".

2.1 MBO (Management by objectives).....	Pag.31
2.2 Scheda di valutazione e colloquio di valutazione.....	Pag.35

2.3 Valutazione della leadership.....	Pag.41
2.4 Valutazione del potenziale.....	Pag.46
2.5 Valutazione a 360 gradi.....	Pag.50

CAPITOLO TERZO. Valutazione delle performance in Kedrion.

3.1 Cos'è Kedrion.....	Pag.54
3.2 Valutare le prestazioni in Kedrion.....	Pag.60
3.3 L' MBO in kedrion.....	Pag.63
3.4 Schede di valutazione in Kedrion.....	Pag.71
3.5 L'evoluzione del performance management in Kedrion.....	Pag.74

CONCLUSIONI.....	Pag.78
------------------	--------

BIBLIOGRAFIA.....	Pag.81
-------------------	--------

INTRODUZIONE

L'argomento di questo lavoro è la valutazione delle prestazioni in azienda. Il processo di *performance management* è estremamente importante nelle organizzazioni, in quanto da esso derivano informazioni che influenzano alcune decisioni rilevanti sui dipendenti come: promozioni, incentivazioni e retribuzioni. L'obiettivo della mia tesi è quello di studiare innanzi tutto i soggetti e gli strumenti della valutazione e vedere come essi vengono utilizzati, prendendo come esempio i processi di valutazione in Kedrion S.p.A. (azienda farmaceutica di livello internazionale).

Sono stato incuriosito da questo argomento perché è di grande attualità, l'importanza del *performance management* è in costante crescita in quanto il ruolo delle risorse umane nelle organizzazioni assume una rilevanza sempre maggiore. Oggi il dipendente non è più considerato un soggetto che deve svolgere le mansioni richieste e basta, oggi il dipendente è un fattore chiave, una risorsa fondamentale per il raggiungimento del successo, soprattutto in settori in cui la competitività è molto alta.

Ho trattato questo tema con l'ausilio di testi disponibili in letteratura e riviste specializzate, cercando in un primo momento di spiegare i vari aspetti e le varie sfaccettature che riguardano questo argomento, mettendo in evidenza gli attori ed i passaggi fondamentali. Mi sono concentrato poi sull'analisi della parte più operativa della valutazione, cercando di spiegare le caratteristiche, i pregi ed i difetti degli strumenti di valutazione più diffusi nelle odierne organizzazioni. Nel capitolo finale poi ho cercato di vedere concretamente i processi di valutazione usati in una grande azienda farmaceutica, grazie ai dati che mi sono stati messi a disposizione da Kedrion S.p.A.

La mia tesi si suddivide in tre capitoli: nel primo ho cercato di inquadrare l'argomento, partendo dalla sua evoluzione nel tempo. Ho messo a confronto le

valutazioni delle prestazioni del passato rispetto a quelle attuali, sottolineando il passaggio dal *performance appraisal* al *performance management*. Mi sono soffermato sul termine "valutazione", sulle difficoltà nel valutare vari aspetti che non sono facilmente misurabili e l'importanza che in questi casi hanno gli indicatori di prestazione. Questi devono essere misurabili e quantificabili in maniera tale da rilevare la buona riuscita o meno del progetto che si vuole valutare. Ho cercato di mettere a fuoco l'oggetto della valutazione ovvero cosa andiamo a valutare, analizzando la valutazione per competenze, la valutazione per obiettivi e l'unione di entrambe, nei sistemi misti. Nell'ultima parte del primo capitolo ho descritto chi sono i valutati ed i valutatori, mettendo in evidenza alcune caratteristiche di essi, per poi concluderla elencando i vari passaggi che portano ad una valutazione delle prestazioni completa ed efficace.

La seconda parte del mio lavoro riguarda gli strumenti di valutazione, quei processi che le aziende adottano per valutare le *performance*. Sono partito analizzando il metodo MBO, *Management by objectives* (ovvero gestione per obiettivi) il quale non si sofferma sulle competenze, ma su risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati, alla base di questo metodo c'è un incentivo economico che viene erogato al raggiungimento del risultato. Tra gli altri strumenti adottati dalle aziende per valutare le prestazioni, ho esaminato le schede di valutazione ed il successivo colloquio di valutazione. Questo strumento permette al valutatore di esprimere un giudizio complessivo sul valutato, giudizio, che dovrà poi essere analizzato nell'incontro tra valutato e valutatore, il colloquio di valutazione. Altri sono gli ambiti cui viene applicata la valutazione nel *performance management*, tra questi ho voluto approfondire: la valutazione della leadership, caratteristica fondamentale che le aziende ricercano per raggiungere il successo, sicuramente non facile da valutare, ma supportata da test specifici ed interviste mirate e la valutazione del potenziale, che è una delle componenti fondamentali per una buona pianificazione delle risorse umane, questo processo infatti si concentra essenzialmente su due fasi del processo di gestione del personale: la selezione del personale e l'offerta opportunità di

carriera in azienda. Per effettuare la valutazione del potenziale ci si può affidare a prove individuali o di gruppo, sicuramente il metodo più usato è quello dell' Assessment center. Ulteriore strumento di valutazione preso in esame è la valutazione a 360 gradi, questo metodo di valutazione si basa sulla raccolta delle informazioni relative all'attività del lavoratore da parte di tutte le persone che lo circondano, processo sicuramente dispendioso in termini di costo e di tempo ma senza dubbio molto efficace.

Nel terzo ed ultimo capitolo ho analizzato come si valutano le prestazioni in una grande azienda. Ho preso come riferimento Kedrion, un'azienda farmaceutica che può contare sull'apporto di quasi 2000 dipendenti in tutto il mondo, con impianti di produzione situati, oltre che in Italia (Bolognana in provincia di Lucca, Siena e Sant'Antimo in provincia di Napoli) anche in Ungheria (Gödöllo) e negli Stati Uniti (Melville). Dopo una prima parte introduttiva sull'azienda, mi sono concentrato sulle metodologie utilizzate nella valutazione delle prestazioni, dalle prime in ordine di tempo fino a quelle attuali. Ho cercato di capire qual'è stato il processo che ha portato alla valutazione odierna, i progressi, e lo sviluppo dei sistemi adottati che rendono questa azienda leader in Italia e al quinto posto a livello mondiale nel settore della lavorazione dei farmaci plasmaderivati. E' stato molto importante confrontare le metodologie utilizzate in passato con quelle attuali, riscontrando risultati molto interessanti, che fanno capire quanto può essere importante per una grande azienda l'utilizzo di metodologie di valutazione delle performance adatte, efficienti e che sappiano stimolare le risorse.

CAPITOLO PRIMO. I soggetti protagonisti della valutazione, il suo oggetto e le caratteristiche.

1.1 Dal performance appraisal al performance management

L'apporto che un dipendente può dare all'azienda per la quale lavora è molto importante, siamo in presenza di un ambiente sempre più competitivo per quanto riguarda la qualità e la produttività ed è quindi determinante l'attività di ogni singolo lavoratore. Diventa di fondamentale importanza valutare le prestazioni in azienda, il lavoratore non deve sentire la pressione di essere valutato, bensì essere stimolato a dare sempre il meglio ed essere gratificato quando compie nella maniera più opportuna il proprio compito. L'organizzazione a sua volta può ricevere dalle valutazioni indicazioni importanti per il buon funzionamento aziendale, si può rendere conto che una persona non è adatta per un certo tipo di impiego e necessita un cambiamento di posizione o ad esempio un lavoratore che raggiunge sempre i massimi valori nella sua valutazione merita di essere premiato e magari promosso ad un grado superiore. Per sviluppare in maniera più ampia questo tema è utile fare un breve excursus storico che possa far vedere come sono cambiate e si sono evolute le pratiche di *performance appraisal*. Negli anni '50, i sistemi di valutazione delle prestazioni erano diffusi sia negli Stati Uniti sia nel Nord Europa, già allora veniva data una particolare importanza alla valutazione ed ai valutati, intendendo questo di aiuto per l'apprendimento, ma anche come incentivo del meccanismo motivante. In quegli anni Drucker proponeva il *Management By Objectives* (MBO), una modalità gestionale tesa ad operare sulla motivazione dei lavoratori per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Gli anni '60 si caratterizzarono per una maggiore attenzione posta sulla definizione degli obiettivi. Negli anni '70, pratiche di *performance appraisal*, negli Stati Uniti, vennero adeguate alla nuova legislazione vigente, le procedure furono più chiare e le valutazioni più attinenti ai compiti lavorativi, attendibili e non discriminanti. Nei primi anni '80 l'attenzione si concentrò sugli aspetti psicologici della valutazione

delle performance, cercando di capire come i manager attraverso le loro impressioni potessero influenzare l'attribuzione dei punteggi e le procedure adottate. Dalla seconda metà degli anni '80 alla fine degli anni '90, l'attenzione si spostò sui problemi riguardanti la definizione del costrutto di «performance»; alcuni approcci videro questo in un'ottica di comportamenti, altri furono più orientati verso un'ottica dei risultati. Negli anni '90 crebbe sempre più la concorrenza dei paesi orientali, le economie occidentali quindi cercarono di non farsi schiacciare aumentando l'attenzione sulle prestazioni. Il concetto di valutazione delle prestazioni si è molto evoluto, un tempo con questa espressione si intendeva una breve relazione del dirigente con cadenza annuale e il relativo confronto a voce con il valutato. Oggi la valutazione delle prestazioni non è più costruita come un singolo evento, ma come una serie di attività continuative. Si sviluppa il concetto di *Performance Management* nel quale oltre ad analizzare e controllare le performance dei dipendenti si definiscono gli obiettivi da raggiungere programmandone una costante revisione durante l'anno. Si cerca di migliorare la competenza e la professionalità dei dipendenti motivandoli nel conseguire risultati sempre migliori a livello personale e di conseguenza nella valorizzazione dell'impresa. *"Il concetto di performance management, rappresenta un approccio più olistico, che sposta il focus dalla mera valutazione allo sviluppo della motivazione, al miglioramento delle prestazioni e alla gestione delle risorse umane".*¹

¹ Mariani, Marco Giovanni, "Valutare le prestazioni". Bologna: Il Mulino 2011.

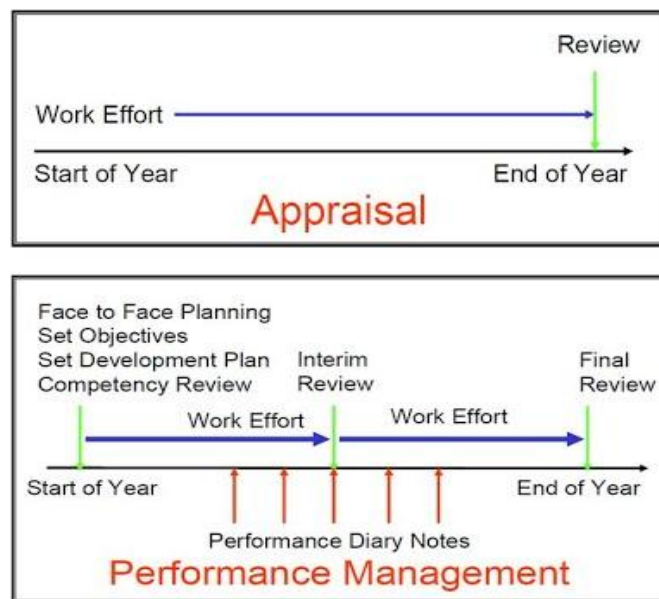


Figura 1: Graphical view of the difference between Performance Appraisal and Management.
Fonte: www.peoplestreme.com

I processi di valutazione delle prestazioni si collegano sempre più con gli altri processi di gestione delle risorse umane (selezione del personale, formazione e con la definizione dei percorsi di carriera). La persona rappresenta il tramite attraverso il quale l'azienda può ottenere il successo e lo sviluppo dell'organizzazione, a tal fine si cerca di utilizzare un approccio al processo di gestione delle prestazioni che incentiva l'impegno dei dipendenti in ogni fase del lavoro. Nonostante negli ultimi anni abbiamo assistito ad un'evoluzione del sistema di *performance management* per la maggior parte delle organizzazioni questo processo viene considerato ancora come sinonimo di *performance appraisal*. Rimane un "evento" con cadenza annuale che si concentra in un determinato periodo dell'anno, tralasciando la parte innovativa del concetto, quella di considerare la *performance* come una serie di attività continuative, un "processo" e non un "evento". "I dati ci dicono infatti che circa l'80% delle organizzazioni (McCann, 2013) misura la performance solo una volta all'anno, nonostante la dinamicità dei contesti operativi e di business spinga sempre più spesso a cambi di rotta e di obiettivi, anche significativi, su base più

frequente e infra-annuale".² Oggi il *performance management* è sempre più visto come un punto chiave per lo sviluppo organizzativo, è di fondamentale importanza il collegamento orizzontale con i processi di Hr. (Human resources) che consentono di gestire e sviluppare la carriera del personale. Diventa decisivo per le aziende spingersi oltre la misurazione delle performance, allineare gli obiettivi personali con quelli più ampi dell'organizzazione e creare un clima disteso, basando il rapporto tra manager e risorsa sul dialogo e la collaborazione per controllare i grandi processi di cambiamento e per restare al passo con i tempi.

1.2 COSA VUOL DIRE VALUTARE?

*"Valutare, significa intervenire nella realtà orientandola e dirigendola; prendere una posizione specifica rispetto alla molteplicità dei significati possibili".*³ Non dobbiamo confondere il termine di "misurazione" con quello di "valutazione". Con "misurazione" si intende un processo quantitativo, strutturato secondo regole precise, in maniera tale da ordinare il fenomeno osservato ed attribuirlo ad una determinata classe. Lord Kelvin diceva: *"quando sei in grado di misurare ciò di cui stai parlando, ed esprimerlo in numeri, allora sai effettivamente qualcosa di esso ma, quando non sei in grado di esprimerlo in numeri, allora la conoscenza al riguardo è scarsa e insoddisfacente"*. Con "valutazione" invece, facciamo riferimento ad un processo qualitativo che ci permette di esprimere un giudizio o un commento sul fenomeno che stiamo analizzando. Il valutatore dovrà misurare la prestazione e in base a questo esprimere il proprio personale giudizio su di essa per arrivare poi ad una sintesi di risultati che dovranno essere comunicati al lavoratore.

² Salone Valerio, Sviluppo e Organizzazione "What's wrong with Performance Management?" (Agosto/Settembre 2014).

³ Borgogni Laura, "Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni". Milano: Franco Angeli 2002.

Il problema nasce quando il lavoro che si andrà ad esaminare non è facilmente misurabile; in questo caso il valutatore dovrà:

- individuare delle variabili sulle quali valutare l'oggetto;
- determinare degli standard di comparazione;
- misurare le variabili oggetto di valutazione;
- comparare quanto rilevato con gli standard definiti;
- sintetizzare e comunicare i risultati ottenuti.

Possiamo adesso distinguere il *performance management* dal *performance measurement*, vedere come la "misurazione e la gestione si susseguono in un processo iterativo. La questione potrebbe essere: cos'è più importante? misurare o gestire le prestazioni? La gestione delle prestazioni è una filosofia che è sostenuta dalla misurazione delle prestazioni. Il performance management precede e segue la misurazione delle prestazioni, in una spirale virtuosa che crea il contesto per la misurazione, pertanto, qualsiasi tentativo di separare i due processi è destinato ad essere vano".⁴

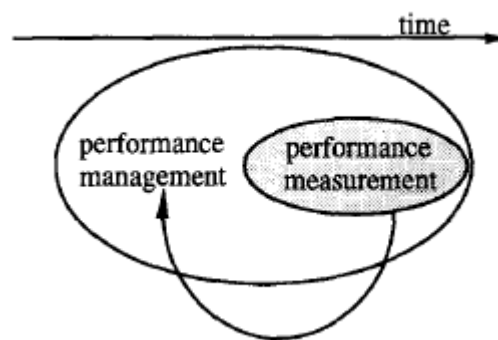


Figura 2: Performance management and performance measurement

are closely intertwined. Fonte: international journal of production economics

⁴ Lebas, Michel J., "international journal of production economics" 1995.

Le varie organizzazioni per raggiungere gli obiettivi prefissati e per misurare l'andamento aziendale nei suoi diversi aspetti utilizzano degli **indicatori di prestazione**. Questi indicatori devono essere misurabili e quantificabili in maniera tale da rilevare i progressi del progetto analizzato, ma anche in grado di valutare eventuali differenze e scostamenti in maniera da poter intervenire tempestivamente per risolvere i problemi riscontrati e raggiungere l'obiettivo prefissato.

Le misure degli indicatori si possono riassumere in:

- **Misure di costo.** Fondamentale per avere un quadro specifico sui costi delle attività e dei processi utili per arrivare all'obiettivo prefissato.
- **Misure di tempo.** Sicuramente la tempistica è un indice importante per l'azienda, è una grandezza misurabile e diretta che incide molto sulla gestione della performance. Si possono misurare i tempi effettivi del processo come ad esempio il tempo previsto per l'introduzione di nuovi prodotti.
- **Misure di Qualità.** La misura della qualità è sicuramente la più complessa da analizzare, possiamo quindi distinguere tra la **qualità prodotta** (correttamente rispondenza effettiva del prodotto al progetto) e la **qualità percepita** (soddisfazione del cliente).

Esistono vari indicatori di performance con cui gli operatori possono soddisfare le più svariate forme di monitoraggio e controllo, alcuni modelli di riferimento sono:

- **Critical Success Factors (CSF)** si tratta di quei fattori, quelle attività di fondamentale importanza, aree che devono funzionare perfettamente per il buon funzionamento aziendale. I CSF sono un supporto per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, perché indicano le aree da sviluppare per raggiungere i risultati pianificati. John F. Rockart, uno degli ideatori dei CSF li definisce così: *"il numero limitato di settori in cui i risultati, se sono soddisfacenti, garantiranno prestazioni competitive e di successo per l'organizzazione. Sono le*

poche aree chiave in cui le cose devono essere fatte bene per consentire al business di prosperare. Se i risultati in queste aree non sono sufficienti, nonostante gli sforzi dell'organizzazione, i risultati saranno inferiori rispetto a quelli desiderati".

- **Key Performance Indicators (KPI).** Sono una serie di indicatori strategici che permettono di misurare la buona riuscita di un progetto. Devono essere quantificabili e misurabili in maniera da poter controllare i miglioramenti verso il raggiungimento dell'obiettivo. Gli indicatori devono essere scelti subito dopo aver deciso l'obiettivo che si vuole raggiungere, solitamente vengono pensati con un'ottica di lungo periodo in modo da essere per l'azienda un punto di riferimento con il quale negli anni si possono fare confronti costruttivi, importanti per un miglioramento continuo della gestione.

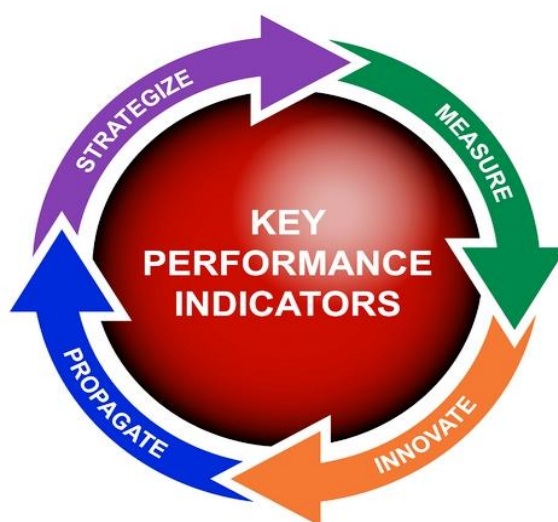


Figura 3 Key Performance Indicators Fonte: news.thomasnet.com

I KPI devono essere predisposti in fase di pianificazione strategica e devono essere progettati in modo che fattori al di fuori dell'azienda non possano interferire nella loro realizzazione. I KPI piuttosto che i CFS sono obiettivi aziendali di alto livello che potrebbero essere usati solo per valutare il top management, bisogna effettuare

il deployment verticale di questi obiettivi per arrivare a definire il contributo di ognuno al loro raggiungimento, Stessa cosa dicasi per la BSC.

➤ **Balanced Scorecard (BSC).** è uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa, ideato negli anni novanta da Kaplan e Norton con l'obiettivo di migliorare i modelli di monitoraggio precedenti e dare ad essi una visione equilibrata, assicurando il bilanciamento tra le prestazioni di breve termine di natura finanziaria e quelli di lungo termine di natura non finanziaria con l'obiettivo di raggiungere una buona gestione aziendale. In questo modello possiamo trovare quattro differenti prospettive integrate per valutare i risultati aziendali:

- **La prospettiva dei clienti**
- **La prospettiva dei processi interni gestionali**
- **La prospettiva finanziaria**
- **la prospettiva di apprendimento e crescita**

La prospettiva dei clienti, riguarda come essi giudicano la performance fornita dall'impresa, il livello di soddisfazione e quindi verranno usati indicatori capaci di misurare il livello di compiacimento del cliente.

La prospettiva dei processi interni gestionali, monitorare i processi che vengono utilizzati all'interno dell'impresa, identifica quelli critici in cui l'azienda deve eccellere utilizzando indici che misurano l'efficacia e l'efficienza, con l'opportunità di poterli modificare e cercando un costante miglioramento.

La prospettiva finanziaria, attraverso il monitoraggio costante dei parametri economico-finanziari e valutando lo sviluppo del business.

La prospettiva di apprendimento e crescita, si misura la capacità aziendale di migliorare e di crescere, come la capacità dei singoli individui di aumentare le loro capacità attraverso la formazione.



Figura 4 Il processo di costruzione del Balanced Scorecard **Fonte:** www.eccellere.com

La balanced scorecard fornisce al management una visione complessiva sull'andamento dell'impresa, partendo dalla *vision* passando per il monitoraggio delle strategie e la valutazione delle performance. Questo modello è molto diffuso nei paesi anglosassoni e nel nord Europa.

1.3 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Ciò che deve essere valutato non è fondamentalmente la persona in sé, bensì il contributo che il lavoratore dà all'organizzazione per cui lavora. Primo punto che viene preso in considerazione quindi è la produttività. Fondamentale è dunque focalizzare l'attenzione sulla *task performance* del lavoratore, con questo termine si fa riferimento al modo in cui vengono svolte le attività di base, quelle centrali del lavoro, in linea con gli obiettivi aziendali. *"La task performance considera nella sostanza l'adempimento delle attività formalmente ascritte a una mansione così come emergono dalla job description"*.⁵



Figura 5 Processo lavorativo **Fonte:** www.risorseumanehr.com

I modelli valutativi che, di fatto troviamo nelle esperienze aziendali sono riconducibili a tre grandi famiglie: la **valutazione per competenze**, la **valutazione per obiettivi** e l'unione di entrambe, i **sistemi misti**. Rientrano nella prima famiglia tutti quei sistemi che richiedono di valutare la performance in modo più o meno analitico secondo una serie di fattori o parametri di valutazione (capacità,

⁵ Mariani, Marco Giovanni, "Valutare le prestazioni". Bologna: Il Mulino 2011.

comportamenti organizzativi, conoscenze etc.) Ad esempio in una scheda di valutazione di una qualsiasi azienda possiamo trovare sotto la voce "competenze" vari items come: accuratezza, qualità, affidabilità, lavoro di squadra etc. ed il valutatore sarà tenuto a dare un giudizio in riferimento a queste voci. Il termine sicuramente più usato in azienda in questi casi è quello di *skill*: "Insieme delle abilità e competenze possedute da un individuo. Possono essere acquisite attraverso il processo di istruzione (capitale umano), l'addestramento, l'esperienza lavorativa o essere semplicemente capacità innate. Taluni distinguono tra skills cognitive (*hard skills*), che attengono alle competenze tecnico-scolastiche effettivamente possedute dal soggetto, e skills non cognitive (*soft skills*), che fanno riferimento ad aspetti o tratti della personalità quali la competitività, la capacità di negoziazione, la motivazione o la capacità di lavorare in gruppo. Possono essere generali oppure specifiche di una data impresa".⁶All'interno delle imprese si possono riscontrare delle differenze anche molto evidenti per quanto riguarda la progettazione delle schede di valutazione, in quanto si possono utilizzare gli stessi fattori di valutazione per tutte le attività aziendali o utilizzare fattori differenziati, utilizzare le stesse scale di valutazione per tutti i fattori o utilizzare diverse scale, assegnare pesi diversi ai fattori o pesi equivalenti. Ogni azienda a seconda delle proprie esigenze, possibilità economiche e della cultura interna sceglierà come valutare le prestazioni.

⁶ www.treccani.it

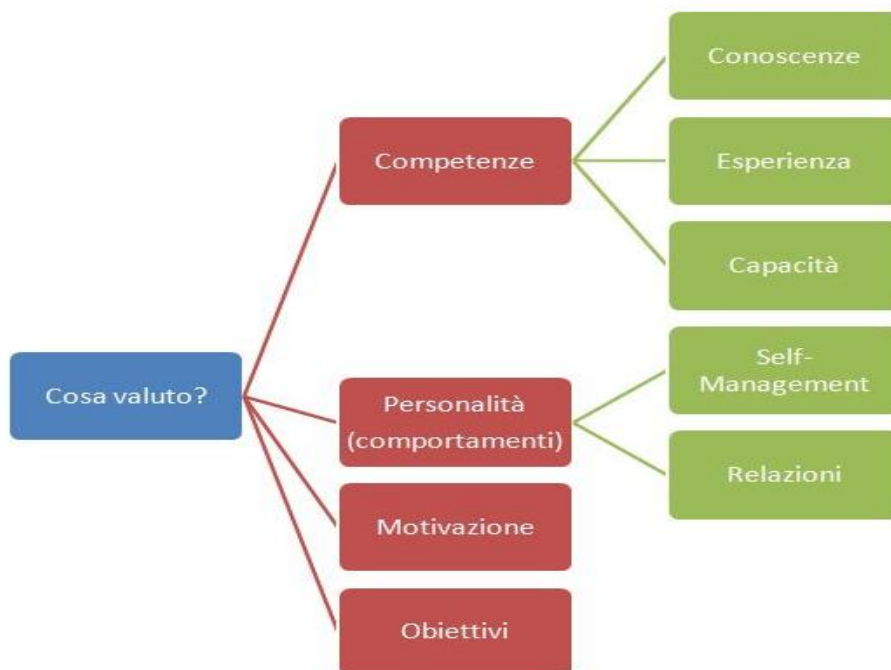


Figura 6 I vari aspetti della valutazione. Fonte: www.risorseumanehr.com

Molto importante per l'organizzazione è identificare gli **obiettivi** (*goal*) da raggiungere per il bene dell'azienda. Il lavoratore a cui è assegnato un determinato obiettivo deve raggiungerlo entro un certo periodo stabilito e misurato poi in termini di conseguimento dal valutatore attraverso criteri preventivamente specificati. La fase di determinazione degli obiettivi è fondamentale per l'azienda, si pianifica il futuro, tenendo presente le difficoltà che l'organizzazione può incontrare, ma soprattutto in quale settore può crescere e quali aspetti devono essere migliorati. Gli obiettivi vengono stabiliti di anno in anno ed ogni obiettivo ha un peso solitamente espresso in percentuale che ne rispecchia l'importanza per l'azienda. Possiamo trovare obiettivi non solo quantitativi, ma anche qualitativi che dovranno essere portati a termine entro un determinato tempo stabilito e verificati successivamente dal valutatore. Il giudizio finale deve tener conto dei risultati raggiunti e del loro peso. Gli obiettivi possono essere **SMART** o **NUM**. L'acronimo S.M.A.R.T. sta per:

- **Specifico**, cioè che non lascia spazio ad ambiguità;

- **Misurabile**, senza equivoci e verificabile in fase di controllo;
- **Raggiungibile** (dall'inglese **Achievable**), poiché un obiettivo non raggiungibile demotiva all'azione quanto uno troppo semplice. L'obiettivo deve essere difficile ma raggiungibile e realistico. Gli obiettivi difficili conducono a prestazioni più elevate rispetto a quelli facili, perché le persone adattano normalmente il loro sforzo (*effort*) alle difficoltà del compito da svolgere ;
- **Rilevante**, da un punto di vista organizzativo, cioè coerente con la mission aziendale;
- **Ben definito nel Tempo**. Temporizzabile, ossia misurabile ad intervalli di tempo, in modo da non dover arrivare alla fine dell'intero periodo per poterne valutare il raggiungimento.

Si definisce **N.U.M.** un obiettivo che ha in comune con gli obiettivi SMART la Specificità, la raggiungibilità (Achievable), la Rilevanza e il legame con il Tempo; tuttavia Non è Univocamente Misurabile (N.U.M.): per questa ragione la loro definizione e la loro misurazione può dipendere in modo considerevole dallo strumento di valutazione adottato, dall'esperienza e dalla competenza del valutato. Esempi di obiettivi NUM sono quelli legati allo sviluppo di specifiche conoscenze e competenze o all'adozione di particolari comportamenti aziendali. In genere i NUM sono obiettivi di tipo qualitativo.⁷ Gli obiettivi possono essere individuali o di gruppo, solitamente raggiungibili entro un anno, nel caso essi non vengano raggiunti verranno effettuate ricerche e controlli per analizzare le cause del fallimento. Gli obiettivi sono di estrema importanza per il processo di motivazione dei dipendenti, in quanto obiettivi stimolano l'energia, la concentrazione, l'intensità o la sensazione di coinvolgimento. Secondo Macey: *"il sentimento di impegno non può avvenire senza uno scopo specifico o un*

⁷ www.risorseumanehr.com

obiettivo".⁸ Sicuramente l'impegno deve essere allineato tra obiettivi individuali e obiettivi organizzativi. Mercer ha realizzato nel 2013 una ricerca sul *performance management* che coinvolge 1056 organizzazioni appartenenti a diversi settori e che rappresentano 53 paesi dalla quale prenderò alcuni dati statistici. Proprio per quanto riguarda il processo di **attribuzione degli obiettivi** il 51% delle organizzazioni globali e il 60% di quelle italiane ritengono questo passaggio da migliorare. Per quanto riguarda le caratteristiche degli obiettivi assegnati: gli **obiettivi individuali** sono previsti dal 95% delle organizzazioni a livello globale e dall'85% a livello nazionale mentre gli **obiettivi a cascata** (obiettivi condivisi, raggiunti grazie all'impegno di più persone all'interno dell'azienda) vengono utilizzati dal 58% delle organizzazioni a livello globale e dal 51% di quelle italiane. Definire aspettative di performance chiare, stimolanti, in linea con gli obiettivi e con le attese organizzative è uno dei requisiti chiave di un efficace sistema di *employee performance management*.

Vi è poi una terza famiglia, che possiamo chiamare "**sistemi misti**", che fa proprie le caratteristiche e, di conseguenza, le varietà applicative delle due precedenti famiglie. *"La valutazione in questi sistemi, si basa sia su obiettivi sia su parametri fissi e le specificità, che anche qui sono numerosissime sono collegate essenzialmente ai differenti mix fra obiettivi e parametri fissi e al differente peso assegnato ai due tipi di fattori nella formulazione della valutazione complessiva"*.⁹ Essendo in questi modelli la valutazione sia "oggettiva" che "soggettiva" dobbiamo stabilire ai fini del giudizio di sintesi, secondo quali logiche dare prevalenza agli obiettivi o ai parametri fissi.

⁸ Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. "Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage". Malden, WA: Wiley-Blackwell. (2009).

⁹ Borgogni, Laura, "Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni". Milano: Franco Angeli 2002.

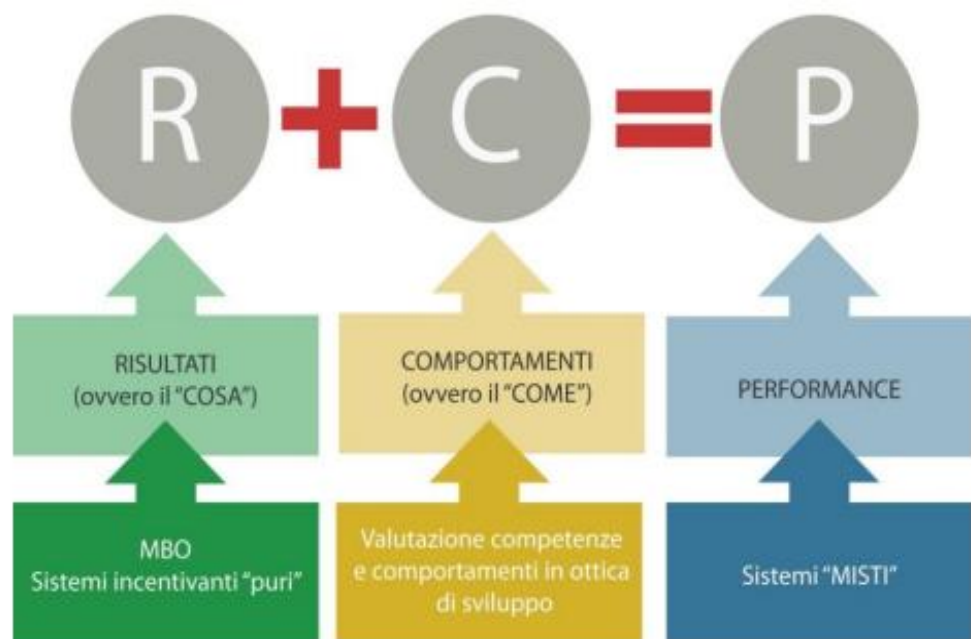


Figura 7 Sistemi misti Fonte: www.odmconsulting.com

1.4 IL VALUTATO E IL VALUTATORE

La valutazione mette in rilievo sia il valutato che il valutatore. *"L'attività di valutazione implica una dinamica tra ruoli. In particolare l'opinione diffusa che oggetto di giudizio sia soltanto l'attività del valutato è facilmente smentibile perché anche il valutatore è soggetto a giudizio, sia da parte del valutato stesso che da parte di altri soggetti coinvolti nell'intero processo".*¹⁰ Questo spiega la difficoltà di molti soggetti ad esprimere valutazioni che rendono visibili gli ancoraggi che hanno portato al loro giudizio.

¹⁰ Borgogni, Laura, *"Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni"*. Milano: Franco Angeli 2002.

Chi viene **valutato**? Non possiamo dare una risposta precisa a questa domanda. Innanzitutto ogni organizzazione può decidere se usufruire di un sistema di valutazione o meno, e quindi anche se valutare tutti i dipendenti, solo una parte o nessuno di essi. Il valutato potrà essere un dirigente, un manager o un semplice componente del complesso lavorativo, dipende dalla cultura aziendale e dalle politiche di *people management* che l'organizzazione ritiene opportune. Per chiarire meglio questo e altri concetti riporterò dei dati nel presente paragrafo relativi ad un'indagine del 2012 "L'ago della bilancia", proposta dalla rivista "Sviluppo e Organizzazione". Il campione dell'indagine è composto da 63 aziende eterogenee per settore e dimensione, ma di varie nazionalità. Il 60% delle aziende prese in analisi valuta le prestazioni di tutta la popolazione aziendale. Il *middle management* e i *professional* vengono valutati dal 92% del *panel*, leggermente inferiore invece la valutazione per le posizioni a ridosso della dirigenza e per la dirigenza stessa.

" Le persone oggetto di valutazione dovrebbero avere un certo impatto sul processo:

- Partecipare alla determinazione degli standard con cui saranno giudicati.
- Avere l'opportunità di presentare il loro caso, soprattutto quando le valutazioni sono soggettive.
- Avere il diritto di ricorso, quando sono in disaccordo sia con il processo che con il risultato."¹¹

Possono nascere delle controversie tra valutatore e valutato, in quanto la persona sottoposta al giudizio solitamente tende a valutare se stesso in termini relativi, ossia, invece di fare riferimento a standard assoluti, si paragona ai colleghi e questo può dare adito ad incomprensioni. Diventa quindi di fondamentale importanza vedere la figura del valutatore come persona informata sui fatti e neutrale, senza avere verso di lui alcun pregiudizio o dubbio sulla buona fede della valutazione.

¹¹ Baron, James N. Kreeps, David M. "Strategic Human Resources" New York: John Wiley & Sons Inc.1999.

Il **valutatore** solitamente è il manager della persona sottoposta a valutazione o il dirigente che si trova nella linea di management superiore ed ha la responsabilità di dare la sua valutazione nella maniera più corretta, trasparente ed imparziale possibile. *"La valutazione per sua stessa natura è un'operazione soggettiva esposta a tutte le incertezze e debolezze umane per cui se è vero che per una buona valutazione serve un metodo valido, è chiaro che altrettanto importante è la scelta dei valutatori"*.¹² Nella maggior parte dei casi i superiori diretti hanno un rapporto quotidiano e costante con i sottoposti ed è quindi più facile per loro giudicare l'apporto che essi danno all'organizzazione, ne conoscono pregi e difetti e possono dare una valutazione che solitamente è la più adeguata e veritiera. Nell'87% dei casi presi in esame il capo diretto è il valutatore. Le figure di più alto livello aziendale hanno una visione più ampia dell'organizzazione, ma una conoscenza diretta della performance abbastanza limitata, così il ruolo più logico che essi possono avere è quello di revisori di una valutazione espressa da altri. Peter Drucker ci rende bene l'idea della differenza che c'è tra la valutazione dei superiori diretti e quella dei supervisori di più alto livello: *"Così come la vista dal Cervino non può essere visualizzata studiando una mappa della Svizzera (è un'astrazione), una decisione non può essere completamente e accuratamente valutata studiando un rapporto (anche esso è un'astrazione)"*.¹³ Questo ruolo può permettere ai superiori di alto livello di analizzare le cose avendo una maggiore conoscenza dei bisogni aziendali e quindi da una prospettiva di più ampio raggio.

- Nel 41% delle aziende analizzate la revisione è realizzata dalla Direzione HR (multinazionali 32% e nazionali 53%)
- nel 31% la revisione è fatta dal Direttore di Linea (multinazionali 35% e nazionali 27%)

¹² Mohrman Jr. A.M., Lawler III E.E., Resnick-West S.M. "La valutazione dei dipendenti". Milano: Franco Angeli 1989.

¹³ Drucker Peter, "Classic Drucker", Harvard Business School 2006.

- nel 28% c'è un Comitato Interfunzionale addetto alla revisione (multinazionali 41% e nazionali 12%)

I valutatori svolgono un ruolo molto importante in azienda e per esercitarlo al meglio devono avere alcune caratteristiche, modi di fare, che li rendono professionali e credibili agli occhi dei valutati. Un buon valutatore deve essere diretto e con le idee ben chiare rivolte all'obiettivo che vuole conseguire. Deve essere onesto con se stesso e con la persona che dovrà giudicare, senza farsi condizionare da opinioni comuni o affetti personali ma riferendosi solo a fatti concreti; cercando di dare la massima fiducia al collega e stimolandolo a crescere professionalmente ed affrontare il lavoro con la giusta motivazione. In generale, i valutatori trovano la valutazione delle prestazioni un compito difficile e sgradevole. Quando le valutazioni sono legate a risarcimenti monetari o mettono a rischio la carriera del lavoratore, i valutatori tendono a non fare distinzioni nette a causa delle conseguenze negative che potrebbero avere coloro che subiscono valutazioni critiche. Se l'organizzazione vuole più dispersione nella valutazione dei dipendenti può attuare una distribuzione forzata delle prestazioni, in modo tale da dare al valutatore una spina dorsale rigida da poter seguire. Ad esempio i dipendenti devono essere classificati in tre categorie: alto livello, medio livello e basso livello, dove nella prima categoria devono rientrare il 20% dei dipendenti, nella seconda il 60% e nella terza il 20% obbligatoriamente, senza la possibilità di modificare le percentuali di riferimento. Quando abbiamo a che fare con la distribuzione forzata bisogna però stare attenti che i valutatori non alternino semplicemente i lavoratori da inserire nei livelli più alti della graduatoria, senza una vera e propria valutazione veritiera. Le multinazionali ricorrono frequentemente alla distribuzione forzata (45%) mentre a livello nazionale non è una pratica molto diffusa, (12%). Sicuramente un'attenta valutazione richiede tempo, sacrificio ed una formazione costante a supporto dei valutatori, se l'organizzazione non sottolinea l'importanza della cultura del processo di valutazione può andare

incontro a conseguenze gravi affrontandole con superficialità. Coloro che compiono delle valutazioni devono essere valutati essi stessi in base alla qualità delle valutazioni che eseguono, cioè la capacità di valutare le prestazioni dei subordinati.

1.5 I PASSAGGI FONDAMENTALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'attività di valutazione si presenta oggi come costante nel tempo, non è più sufficiente il controllo di anno in anno. Oggi l'attenzione al particolare e l'ottimizzazione delle risorse fanno la differenza e quindi anche la valutazione e il monitoraggio devono entrare a far parte della quotidianità. I capi e i collaboratori devono avere un rapporto sempre più stretto, con il rispetto dei ruoli, ma con la massima collaborazione. Il processo di gestione delle prestazioni sarà rafforzato puntando sul coinvolgimento dei dipendenti come risultato determinante e fondamentale della prestazione lavorativa. Questo concetto è relativamente nuovo e i fattori che producono l'impegno possono essere diversi da quelli che producono risultati più tradizionali dei dipendenti, come la soddisfazione sul lavoro e l'impegno organizzativo. *"Il coinvolgimento dei dipendenti è stato spesso presentato come la chiave per il successo e la competitività di un'organizzazione. Ad esempio, circa la metà di tutti gli americani nel mondo del lavoro non sono completamente impegnati o si sono disimpegnati, non rendono al massimo delle loro potenzialità, ma fanno il minimo indispensabile, portando a quello che è stato indicato come un "divario di impegno" "engagement gap" che sta costando alle imprese in USA 300 miliardi dollari l'anno in perdita di produttività"*¹⁴ Prima di analizzare i veri e propri processi della valutazione dobbiamo soffermarci sul passaggio precedente, ovvero **la formazione (training)**. Tante volte possono subentrare problemi che non sono legati alle motivazioni o all'impegno ma alle vere e proprie capacità, ed è

¹⁴ Lengnick-Hall Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade, Brian Drake "Human Resource Management Review"2009.

proprio per colmare queste lacune che è importante una buona formazione anche all'interno dell'azienda. La formazione è particolarmente importante per fornire ai lavoratori le risorse fondamentali per svolgere al meglio il loro ruolo. Come riportato da Kahn (1990): *"gli individui sono più disponibili quando si sentono sicuri, e autosufficienti, la speranza, l'ottimismo e la resistenza sono importanti dimensioni della sicurezza"*.¹⁵ La formazione può far sentire i dipendenti più sicuri circa la capacità di svolgere il loro lavoro riducendo così l'ansia e aumentando i sentimenti di disponibilità in azienda.

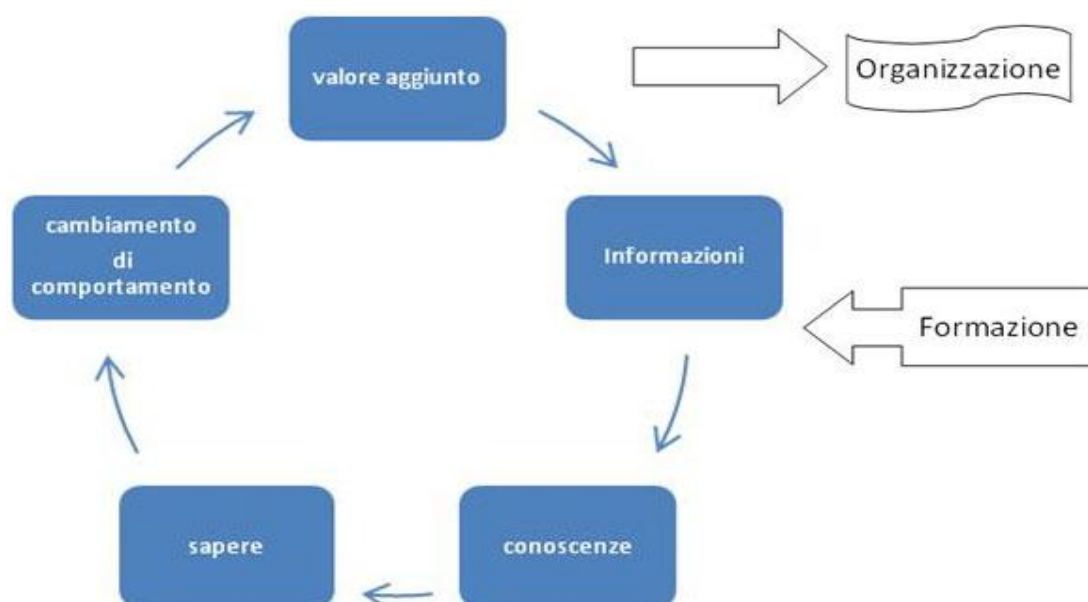


Figura 8 Passaggi della formazione Fonte: www.riflessioni.it

Le azioni che in concreto caratterizzano il processo di valutazione possono essere: Il **Performance Calibration**, l'**assegnazione delle attività**, il **monitoraggio**, la **valutazione finale** e il **feedback** rilasciato dal valutatore.

¹⁵ Kahn, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 1990.

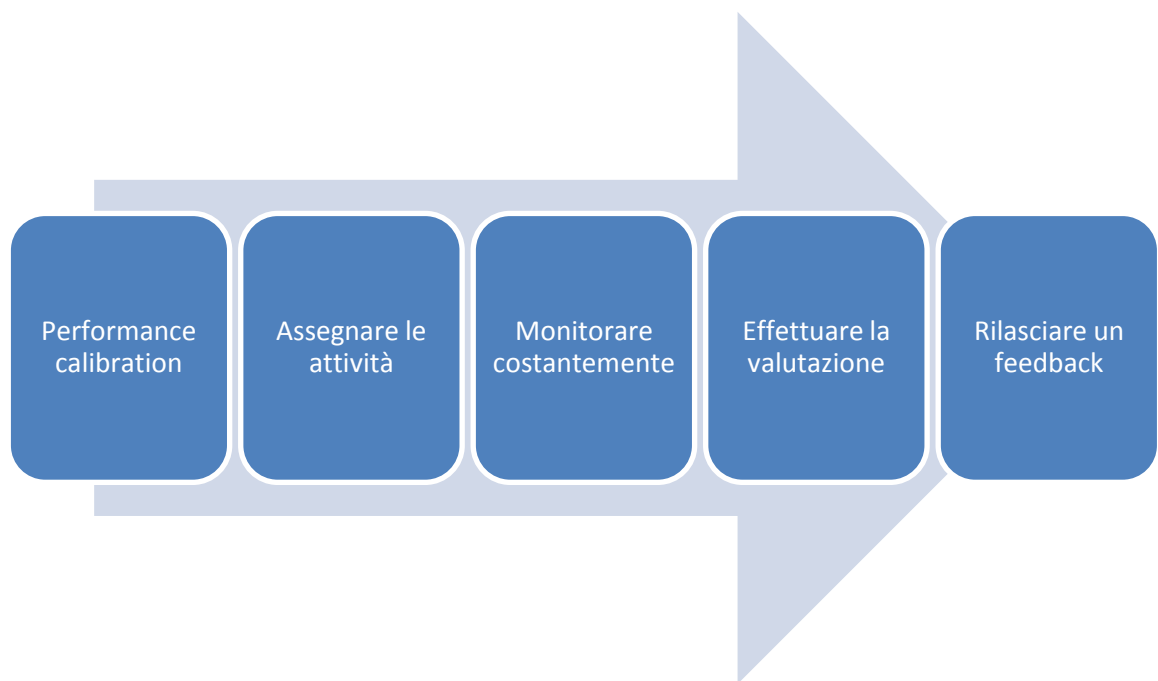


Figura 9 Processo di valutazione.

Il Performance calibration questo procedimento spesso avviene solo in fase di valutazione finale, ma è molto più efficace se si effettua nella fase di assegnazione degli obiettivi. Questo processo ha lo scopo di garantire che le risorse possano raggiungere obiettivi di uguali difficoltà e di garantire un *effort* proporzionato alle *skill* e all'esperienza dei dipendenti. Il *performance calibration* per essere efficace deve essere ritenuto di responsabilità dell'organizzazione e non solo del manager di riferimento della singola risorsa.

L'assegnazione delle attività è il primo passaggio che mette in contatto capo e collaboratore, tramite questo confronto vengono analizzate le attese dell'organizzazione. Solitamente questo processo lo troviamo ad inizio anno o all'inizio di un determinato periodo produttivo. Il lavoratore deve sapere chiaramente quali sono le sue mansioni e come dovrà svolgerle all'interno dell'azienda. L'assegnazione verrà effettuata tramite un colloquio, solitamente svolto

dal capo diretto dove illustrerà al collaboratore gli obiettivi da raggiungere che dovranno essere affini al volere dell'organizzazione.

Il monitoraggio è un passaggio fondamentale per una buona valutazione. Il capo valutatore avrà il compito di reperire il maggior numero di informazioni possibile, analizzare l'attività lavorativa con costanza, cercando di risolvere con la massima professionalità i problemi che si possono presentare. Il manager dovrà annotarsi le azioni e gli eventi più rilevanti in modo da creare con il tempo un vero e proprio database che sarà utile per poi dare una valutazione corretta e precisa. Nel corso del periodo saranno importanti incontri, colloqui e riunioni con il collaboratore nei quali confrontarsi e apportare delle correzioni se necessario.

La valutazione finale è la parte in cui si concretizza tutto il lavoro svolto durante l'anno, possiamo associare questo passaggio alla compilazione della scheda di valutazione. Il capo tramite la compilazione della scheda cercherà di valutare in maniera sintetica il lavoro analizzato nel periodo a cui si fa riferimento, cercando di capire quali sono i punti di forza e di debolezza.

Con il termine **feedback** intendiamo quel passaggio in cui il superiore diretto presenta i risultati al collaboratore. *"Il feedback è una prassi molto complessa che, se non viene gestita con competenza e professionalità potrebbe dare risultati inattesi e perfino opposti a quelli ricercati."*¹⁶ Il capo deve sapere come rilasciare il feedback al collega nella maniera opportuna affinché lo possa percepire come un incentivo alla crescita lavorativa e al costante miglioramento personale e professionale.

Molte organizzazioni una volta effettuati i vari processi elencati sopra ritengono conclusa la valutazione delle prestazioni, definendo il loro processo valutativo di *performance management*, quando invece è rimasto a tutti gli effetti e con le stesse caratteristiche del *performance appraisal*. Il vero cambiamento sta nello spostare il

¹⁶ Mariani, Marco Giovanni, "Valutare le prestazioni". Bologna: Il Mulino 2011.

focus dal momento della valutazione a quello del *performance development* , non considerare la valutazione delle performance un esercizio di *compliance* ma al contrario renderlo dinamico con la voglia di migliorare, svilupparsi e crescere proprio grazie alle indicazioni che la valutazione delle performance fornisce all'azienda. Anche se la maggior parte delle aziende prevedono piani di sviluppo, solo in pochissimi casi le risorse li ritengono efficaci e di elevata qualità. Questo perché, spesso è la mentalità con cui ci si rapporta a questi processi che è sbagliata, la maggior parte dei responsabili, manager, ad esempio vede nel supporto allo sviluppo dei sottoposti un'attività extra rispetto ai propri compiti, mettendo in risalto in queste attività esclusivamente il giovamento ricevuto dal personale tralasciando il più ampio beneficio che ne trarrà in futuro l'organizzazione.

CAPITOLO SECONDO. I principali strumenti del "performance management".

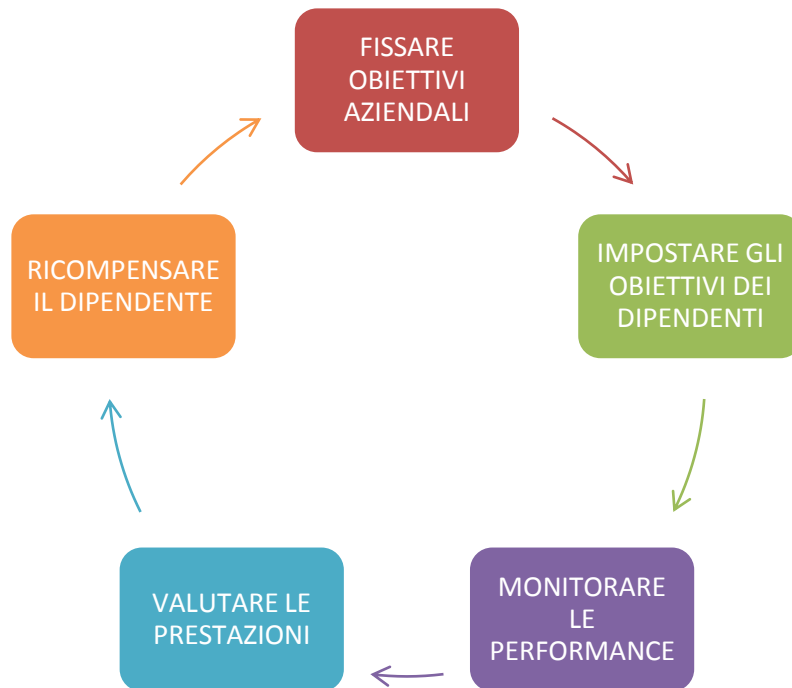
2.1 MBO (Management by objectives)

Il Management by objectives (ovvero gestione per obiettivi) è un metodo di valutazione che non si concentra sulle competenze espresse, ma su risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati. Alla base di questo metodo c'è un incentivo economico che verrà assegnato al raggiungimento del risultato. Peter Drucker, grande economista del '900 disse: "*dietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa*". Questa frase testimonia lo spirito rivoluzionario di Drucker che lo ha portato all'invenzione dell'MBO nel 1954 con il quale mise tutti i collaboratori dell'azienda davanti a un giudice imparziale e asettico, rese insindacabile la valutazione e consentì di creare graduatorie di merito dei collaboratori. L'MBO si rivelò una metodologia formidabile, nessuno poteva affermare di essere stato mal valutato dal capo, la soggettività della valutazione lasciava spazio all'oggettività. Questo metodo risulta efficace se utilizzato nel modo corretto, i manager devono riuscire ad equilibrare "l'azione" con la "programmazione". "Nelle nostre aziende i manager sono ancora quasi sempre sbilanciati verso l'azione, quasi che questa sia un punto di merito, mentre è la testimonianza della loro parziale cultura del ruolo."¹⁷ Oggi la gestione per obiettivi è uno strumento utilizzato dall'83% delle aziende, secondo quanto riportato dall'indagine "L'ago della bilancia" del 2012 questo dato è in forte ascesa, se solo pensiamo che nel 2003 l'Mbo era utilizzato dal 73% delle organizzazioni prese in esame. Non tutte le posizioni organizzative possono essere sottoposte ad MBO, ma solamente le fasce alte di management in possesso di leve necessarie per il raggiungimento degli obiettivi. Infatti i dati riportati dall'indagine sopracitata dicono che il 100% delle aziende analizzate utilizzano la

¹⁷ Sorbo, Claudio, Dirigente, "Peter Drucker: il suo dirigente è ancora attuale?" 2008.

gestione per obiettivi per i dirigenti, mentre l'83% per il *Middle Management* a ridosso della dirigenza. Queste figure sono poi chiamate ad operare con ampia autonomia decisionale per arrivare al raggiungimento degli obiettivi preposti e concordati con la Direzione Generale.

CICLO NEL PROCESSO MBO



Il meccanismo d'incentivazione nella maggior parte dei casi (76% delle aziende prese in esame) è legato ad una soglia di risultati che l'azienda deve raggiungere. Solitamente le organizzazioni fanno riferimento a parametri economico-finanziari, il più frequente è l'EBITDA attraverso il quale l'azienda stabilisce se ha raggiunto

la soglia prevista e di conseguenza se far scattare o meno gli incentivi legati al raggiungimento degli obiettivi MBO. In questo processo gli obiettivi presenti sono in gran parte quantitativi (ad esempio volumi di produzione o % di scarti) ma negli ultimi anni sono cresciuti in maniera rilevante anche gli obiettivi di tipo qualitativo, misurati con piani di valutazione specifici. Infatti tra le aziende analizzate nello studio a cui faccio riferimento possiamo notare come nel 2003 gli obiettivi qualitativi rappresentavano il 58% mentre nel 2012 sono cresciuti fino ad arrivare all'84%. La durata più comune per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato è di un anno, solamente in casi sporadici possiamo trovare traguardi da raggiungere in minor tempo. Sicuramente il sistema MBO è molto efficace, visto che viene utilizzato dalla maggior parte delle grandi aziende, possiamo quindi vedere più in concreto quali sono i **vantaggi** che questo sistema può portare:

- Senza dubbio l'MBO aumenta la **motivazione** dei lavoratori che ne fanno parte, i quali si sentono responsabilizzati ed incentivati economicamente e moralmente a dare il massimo per ottenere gli obiettivi preposti.
- La **chiarezza**, in quanto sia i manager che i subordinati sanno cosa ci si aspetta da loro e gli obiettivi sono sia condivisi che misurabili.
- Migliora la **comunicazione** tra responsabili e collaboratori, importante per mantenere buoni rapporti all'interno dell'organizzazione e per raggiungere i risultati.
- Incoraggia i manager a fare una pianificazione dettagliata, migliorando quindi la **gestione**, l'organizzazione delle attività, step fondamentale per arrivare alla realizzazione di un progetto.
- Uno dei grandi vantaggi di questo sistema è che incoraggia le persone ad **impegnarsi** per raggiungere i loro obiettivi. Senza MBO le persone svolgono semplicemente il loro lavoro, seguendo le istruzioni, e in attesa di una guida.
- spesso mette in evidenza le aree in cui i lavoratori hanno bisogno di **ulteriore formazione**, risaltando lacune che altrimenti non sarebbero emerse, incentivando quindi la crescita del lavoratore e lo sviluppo di carriera.

L'MBO è un processo attraverso il quale i manager e i subordinati cercano di identificare gli obiettivi in comune definendo le principali aree di responsabilità degli individui, si crea un processo di collaborazione attraverso una sorta di obiettivi a cascata verso il basso, come si può vedere nella figura 11.

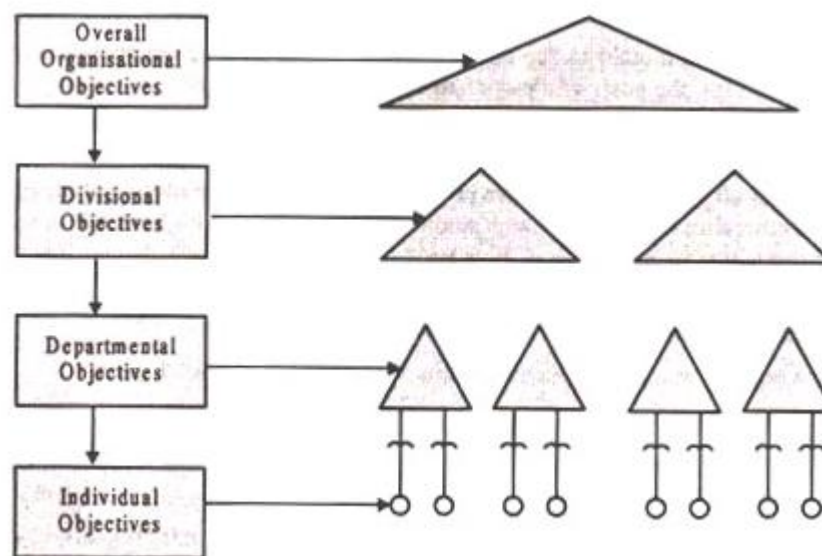


Figura 10 Management by objectives **fonte:** www.yourarticlelibrary.com

Ci sono però alcuni aspetti dell'MBO da tenere in considerazione, perché se il processo non è impostato nella giusta maniera possono diventare dei veri e propri **svantaggi**:

- **focalizzarsi troppo sull'obiettivo** perdendo di vista l'attività quotidiana dell'azienda. Il cercare di raggiungere l'obiettivo ad ogni costo, diventando così controproducenti per l'organizzazione.
- Se gli **obiettivi** non sono scelti nella maniera opportuna, essendo magari **troppo difficili da raggiungere** possono creare nel subordinato una sorta di malessere e di depressione.

- Questo processo aumenta sicuramente la **burocrazia** in azienda, e se non si attua un piano di gestione accurato può portare ad un rallentamento, un intralcio nel lavoro quotidiano.
- Il porre troppo l'attenzione su **obiettivi di breve termine** con il rischio di recare un danno al futuro dell'impresa. "Drucker ha sottolineato che i manager spesso perdono di vista i loro obiettivi a causa di qualcosa che ha chiamato "*the activity trap*" (la trappola di attività). Sono così coinvolti nelle loro attività in corso che dimenticano il loro scopo originale".¹⁸

Difficoltà nel raggiungere obiettivi di gruppo, i vari reparti devono essere molto coesi e coordinati tra loro altrimenti si rischia che a risentirne sia tutto il processo (ad esempio il reparto produzione non può produrre quanto dovrebbe perché magari non è fornito della materia prima necessaria).

2.2 SCHEDA E COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Solitamente gli strumenti più usati nella valutazione delle prestazioni in azienda sono le **schede di valutazione** e il **colloquio di valutazione**.

La **scheda di valutazione** permette al valutatore di esprimere un giudizio complessivo sul valutato. Questo strumento è di fondamentale importanza per il sottoposto, lo aiuta a capire come sta svolgendo le proprie mansioni, dove deve impegnarsi maggiormente perché i risultati ottenuti non sono ancora in linea con quanto richiesto dall'azienda e dove invece sta facendo un buon lavoro e quindi è sulla giusta strada. Questo strumento è molto importante anche per i capi, perché se usato nella giusta maniera permette loro di avere nel corso del tempo attraverso

¹⁸ Hindle, Tim, "The Economist", Management by objectives, 2009.

l'archiviazione delle schede un vero e proprio database delle prestazioni e delle competenze sia dei singoli lavoratori sia di intere divisioni organizzative facilitando così l'analisi e il controllo dell'intera organizzazione. Una delle caratteristiche delle schede di valutazione è la possibilità di raccogliere in un unico documento le informazioni permettendo anche di fare confronti attraverso l'utilizzo di una graduatoria che può essere calcolata attraverso punteggi e metodi di misurazione. La scheda di valutazione può essere in forma **cartacea** o **digitale**. Sicuramente la scheda digitale è molto più comoda, veloce e al passo con i tempi e quindi le aziende andranno tutte verso questa strada, anche se alcuni ritengono che con la digitalizzazione si rischia di dare una valutazione distaccata, quasi meccanica e questo sarebbe negativo per l'organizzazione. Le schede possono essere le stesse per tutta la popolazione aziendale, possono differenziarsi a seconda dei ruoli ricoperti nell'organizzazione oppure possiamo avere schede specifiche a seconda delle aree o divisioni organizzative. Per quanto riguarda la composizione delle schede di valutazione, abbiamo una prima parte analoga per tutte le schede dove verranno introdotti i dati personali del valutato, del valutatore e del supervisore. Sarà specificata la mansione del valutatore e la data di inizio e di fine valutazione. La parte centrale della scheda sarà formata da aree e sotto aree "moduli" dove si specificheranno le competenze, gli obiettivi e i comportamenti attesi che saranno sottoposti alla valutazione del superiore che potrà essere in forma numerica, alfanumerica e discorsiva. Solitamente le valutazioni vengono effettuate con riferimento ad una scala di 4 o 5 livelli, il 57% delle aziende globali e il 55% di quelle nazionali utilizzano la scala a 5 livelli (Mercer 2013)¹⁹. Sarà poi richiesta al superiore una sintesi dove potrà specificare quali sono le aree di forza del valutato e quali le aree di miglioramento in maniera tale da avere un quadro completo del dipendente. Il valutato dovrà compilare le parti che gli spettano, può essere un commento, un'indicazione costruttiva per il miglioramento del

¹⁹ Salone, Valerio, Sviluppo e Organizzazione "What's wrong with Performance Management?" (Agosto/Settembre 2014).

processo o se richiesta la sua autovalutazione della performance. Il supervisore, che solitamente è il superiore del valutatore, controlla che la valutazione sia stata fatta in maniera trasparente e con la massima professionalità e potrà rilasciare un commento sulla scheda da lui analizzata.

Il colloquio di valutazione Per colloquio intendiamo una situazione di comunicazione "*face to face*" dove i protagonisti sono da una parte il manager o il valutatore e dall'altra il dipendente aziendale. "*agli occhi di molti è il punto culminante di un anno di lavoro, un momento chiave per riassumere i comportamenti passati e programmare la performance futura.*"²⁰ Si instaura un confronto tra valutatore e valutato, discutono tra loro, analizzano la scheda di valutazione, e si chiariscono su eventuali punti di scontro. Wexley (1986)²¹ individua sei caratteristiche generali per un'intervista positiva: partecipazione, supporto, fissazione degli obiettivi, discussione dei problemi, contenimento delle critiche, suddivisione dei ruoli.

- **Partecipazione:** La partecipazione migliora la performance solo se in questa fase sia il dipendente che il valutatore vedono questo passaggio come un'opportunità di crescita, sia a livello personale che nei confronti dell'organizzazione. Le due parti devono essere motivate, il valutatore deve rendere il colloquio piacevole, senza far sentire il dipendente sotto esame ed il lavoratore deve vedere questo confronto come costruttivo per il suo futuro in azienda.
- **Supporto.** La buona riuscita del colloquio, l'accettazione della valutazione da parte dei dipendenti e il loro atteggiamento positivo verso i superiori è favorito da un atteggiamento solidale e comprensivo da parte dei capi. Il modo di porsi, il tono usato, la cordialità dei superiori è molto importante

²⁰ Mohrman Jr. A.M., Lawler III E.E., Resnick-West S.M. "La valutazione dei dipendenti". Milano: Franco Angeli 1989.

²¹ Wexley, K.N. "Appraisal Interview". Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.

ed influenza notevolmente il comportamento dei loro sottoposti. Creare un clima disteso è fondamentale per l'efficacia del colloquio.

- **Fissazione degli obiettivi.** Stabilire traguardi precisi migliora in modo decisivo la performance dei dipendenti. La fissazioni di mete è una parte molto importante del colloquio di valutazione. Per obiettivi possiamo intendere sia risultati concreti, sia indicazioni riferite al comportamento (esempio "non fare pettegolezzi").
- **Discussione dei problemi.** Questi colloqui sono importanti soprattutto per analizzare i problemi che non fanno rendere come dovrebbero i lavoratori. Analizzare il perché la prestazione è sotto il livello ottimale, quali possono essere le cause e il modo più efficace per venirne fuori. Il *problem solving* è il punto focale del confronto capo-collaboratore.
- **Contenimento delle critiche.** Un colloquio non può non contenere una certa dose di critiche, ma il valutatore deve essere bravo a dosarle in quanto il collaboratore può reagire ad una critica eccessiva chiudendosi senza far trapelare informazioni importanti. *"Riducete al minimo il rischio di diminuire la stima di sé della controparte comunicando il feedback negativo in forma circostanziata e riferendosi a comportamenti. Quanto più esprimerete giudizi sulla personalità invece che sul comportamento, tanto meno il dipendente sarà motivato a migliorare le performance."*²²
- **Suddivisione dei ruoli.** I confronti tra valutatore e valutato nel corso dell'anno sono diversi, è sempre più importante un rapporto di collaborazione costante tra queste due figure. La formazione dei manager nelle tecniche d'intervista diventa sempre più fondamentale per la buona riuscita del colloquio

²² Cascio, W.F. "Applied Psychology in Personnel Management", Reston, Va.:Reston,1982.

Sono necessari diversi tipi di colloqui per un corretto performance management:

IL COLLOQUIO DI ASSEGNAZIONE DELLE ATTIVITA'	<ul style="list-style-type: none">• Incontro iniziale tra capo e collaboratore nel quale vengono delineati, e assegnati i compiti, le mansioni e gli obiettivi da raggiungere. Viene fatto ad inizio anno lavorativo.
IL COLLOQUIO DI CHECK	<ul style="list-style-type: none">• Monitorare in corso d'opera l'andamento della prestazione fornita dal soggetto valutato.
IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	<ul style="list-style-type: none">• Si effettua alla fine dell'anno solare, in esso verranno raffrontate le attese del valutatore con le prestazioni del collaboratore.
IL COLLOQUIO DI FEEDBACK	<ul style="list-style-type: none">• Comunicare formalmente al collaboratore gli esiti ai quali si è giunti attraverso il processo di performance management, impostando piani ed azioni correttive e di sviluppo.

Oggi l'indicazione base nelle aziende è fortemente orientata verso il *problem solving* con uno stile di conduzione partecipativo, apprezzato da tutti nella teoria, ma a livello applicativo incontra ancora fortissime resistenze da parte dei capi/valutatori:

Problem-Solving

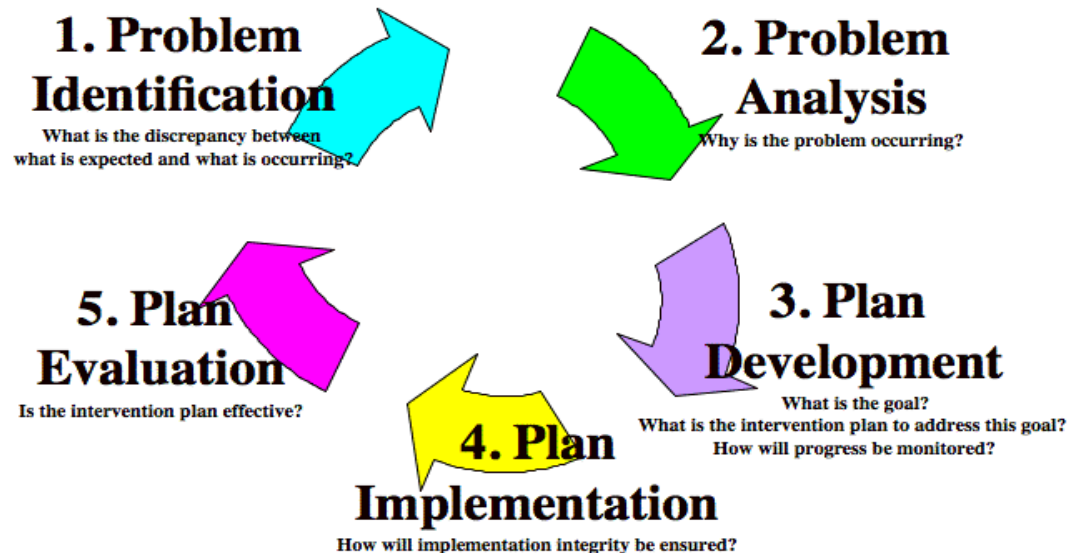


Figura 11 Problem solving. Fonte: www.lcssu.org

Un buon intervistatore deve sfruttare la propria esperienza per cercare di aiutare gli altri, non cercando nell'intervistato una copia della sua persona o aspettandosi che essa agisca come agirebbe lui, ma attraverso le capacità manageriali acquisite riuscire a valorizzare le risorse nelle diversità che le contraddistinguono. Proprio il concetto della diversità in azienda "*diversity management*" si è sviluppato intorno agli anni 90' negli Stati Uniti e si sta espandendo sempre più anche in Italia. Il *diversity management* nasce con l'obiettivo di valorizzare le risorse presenti in azienda per rendere queste differenze un motivo di crescita, di sviluppo, una ricchezza per l'organizzazione e non una difficoltà da gestire. La SDA Bocconi si occupa da più di 10 anni di questo tema tramite il Diversity Management Lab dove i ricercatori di questa scuola trattano temi ormai diventati cruciali per le organizzazioni, "*l'età e le generazioni, il genere, l'identità e*

l'orientamento sessuale, l'etnia e la cultura, la disabilità, la maternità e la paternità, il benessere e le condizioni di salute, la conciliazione vita privata e il Background professionale. Il Diversity Management Lab affronta con rigore scientifico queste tematiche, individuando le pratiche più adeguate per agire sul contesto organizzativo. A tal fine offre un percorso strutturato e una rete di organizzazioni attive sul fronte della gestione della diversità".²³ Questo processo in Italia non è ancora diffuso come dovrebbe, infatti secondo una recente indagine, condotta dai ricercatori del Diversity Management Lab chiamata "Diversity in Numeri" solo il 21% delle aziende con oltre 250 dipendenti utilizza politiche di Diversity Management. Secondo quanto riportano i ricercatori bocconiani: "Il 77% degli adottanti ritiene che preoccuparsene e studiare azioni positive incida sul benessere dei lavoratori, e il 20% è convinto che ci sia persino un ritorno sul business, in termini di produttività, riduzione dei costi di assenteismo e anche di aumento dei profitti."²⁴

2.3 VALUTAZIONE DELLA LEADERSHIP

La parola *leadership* nasce dal verbo inglese "*to lead*" che vuol dire "guidare" possiamo infatti pensare al leader come ad una guida, colui che sa farsi seguire, un riferimento, che riesce a trascinare i suoi seguaci verso un obiettivo, motivandoli e facendoli sentire importanti. La capacità di *leadership* è il requisito principale per raggiungere il successo, sviluppare nuove idee e realizzare nuovi progetti, infatti le organizzazioni si contendono manager dotati di *leadership* che nonostante la forte competitività sui mercati sono in grado di "fare la differenza".

²³ www.sdabocconi.it

²⁴ Santonocito, Rosanna, "Il Sole 24 Ore", 30 gennaio 2015.

Diversi sono gli approcci che ci danno svariate sfaccettature della *leadership* a seconda dei parametri presi in considerazione dai ricercatori. Possiamo elencare quattro importanti teorie sulla leadership: Innatiste, comportamentistiche, relativistiche e trasformatzionali.

4 TEORIE SULLA LEADERSHIP

INNATISTE

- Prende in considerazione solo le qualità intrinseche del leader. Leader si nasce non si diventa. (Ghiselli)

COMPORTAMENTISTICHE

- Il leader attraverso le sue azioni riesce a coinvolgere, trascinare, focalizzare l'attenzione di più persone. (McGregor)

RELATIVISTICHE

- Lo stile della leadership deve essere adeguato di volta in volta, rispetto alle situazioni. (Hersey e Blanchard)

TRASFORMATZIONALI

- Leader carismatico, in grado di influenzare i propri collaboratori, stimolarli ed incoraggiarli al perseguimento dell'obiettivo aziendale.(Downton)

Il leader è un persona con una spiccata capacità comunicativa, con il suo carisma riesce a motivare e trascinare gli uomini verso la concretizzazione, la messa in pratica delle sue idee.



Figura 12 Good leader Fonte: <http://i3advantage.com>

Quando si affronta questo argomento c'è un quesito ricorrente: "leader si nasce o si diventa?". Non è semplice rispondere a questa domanda, io penso che sicuramente una persona deve essere predisposta dalla nascita, come appunto ci dice la teoria "innatista", ma sicuramente può lavorare sulle proprie debolezze caratteriali e di comunicazione per migliorare la propria *leadership*. La Programmazione Neuro Linguistica (PNL) è una disciplina che può aiutare le persone proprio nel porsi nel giusto modo verso se stessi e verso gli altri. Raffaele Tovazzi, trainer di PNL dice: *"La PNL è l'atteggiamento mentale, basato sulla curiosità e la disponibilità verso le occasioni della vita, di chi ha successo. Ed è soprattutto il metodo per raggiungere quell'atteggiamento: perché chiunque, se utilizza le strategie di pensiero efficaci, i comportamenti corretti, i modelli linguistici specifici, può ottenere il meglio da sé e dagli altri. E soprattutto, può*

essere un leader."²⁵ Sicuramente l'atteggiamento mentale giusto, il saper fare esperienza dagli errori ed esprimersi nella maniera opportuna sono dei passaggi fondamentali verso la costruzione e l'atteggiamento di un leader.

Valutare la *leadership* non è per niente semplice, i metodi di valutazione sono di diverso tipo e con tecniche differenti. Una volta che l'azienda ha individuato le caratteristiche ritenute più rappresentative della capacità di *leadership*, resta comunque il problema di come valutarle, visto che si rimane sempre nell'ambito di elementi qualitativi e quindi estremamente soggettivi. "Per valutare la *leadership* si possono utilizzare diverse tecniche:

- **L'intervista**, dove sarà competenza di un esperto porre le domande del caso o direttamente al valutato (intervista diretta) o al suo superiore gerarchico (intervista indiretta)
- **Valutazione a 360 gradi**, sicuramente il metodo più efficace, vengono raccolte le testimonianze da tutti i soggetti che possono essere in grado di dare un giudizio attendibile sul valutato, questo metodo però richiede un grosso dispendio di tempo.
- **Critical incident interview**, *"consiste nel far narrare al valutato una sua recente esperienza di particolare successo o insuccesso. Il racconto viene decodificato da un esperto secondo una metodologia rigorosamente predefinita, la quale consente di estrapolarle dalla vicenda i punti di forza e di debolezza del comportamento tenuto e quindi di attribuire un punteggio positivo o negativo ad una serie di caratteristiche personali del dirigente. Tra queste viene implicitamente o esplicitamente richiamata la capacità di leadership. E' evidente che la validità di un metodo come questo si basi molto su professionalità ed esperienza del valutatore."*²⁶

²⁵ Tovazzi, Raffaele, "A scuola di PNL" Mondadori, Milano, 2014.

²⁶ Bonechi, Lucia, De Risi, Piero, "Dirigenti oggi chi e come valutarli". Roma: Nuovo Studio Teca 1998.

- **Test LJI (*Leadership judgement indicator*)** di (Lock, Wheeler, Burnard e Cooper, 2005).²⁷ Costituito da 16 scenari che rappresentano la *leadership* decisionale a diversi livelli organizzativi. Per ogni scenario verrà richiesto al valutato di esprimere un giudizio tra i quattro diversi modi di affrontare la situazione: **direttivo**, **consultivo**, **delegativo** e **consensuale**. Le risposte verranno analizzate da uno specialista che dedurrà se il valutato riesce a rapportarsi nella maniera adeguata ai collaboratori e quale stile di *leadership* è propenso ad adottare. Nella figura 13 possiamo vedere come il test LJI può rilevare i vari orientamenti in base agli stili principali utilizzati: Orientamento al compito (direttivo + delegativo). Orientamento al coinvolgimento (consultivo + consensuale). Orientamento al potere (consultivo + direttivo). Orientamento allo sviluppo del potenziale (consensuale + delegativo). Orientamento all'assertività (consensuale + direttivo)

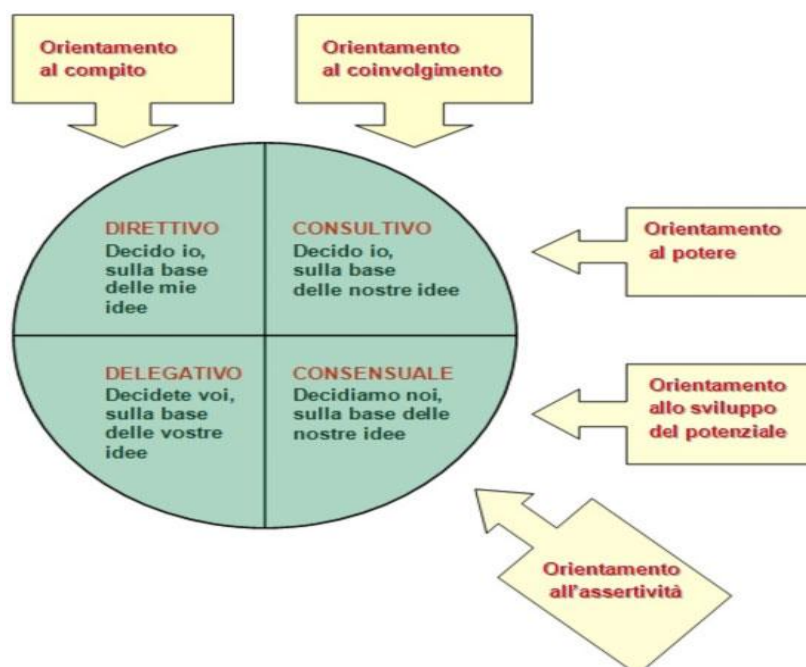


Figura 13 Gli orientamenti LJI **Fonte:** Intem.giuntios.it

²⁷ Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N. e Cooper, C. " *Leadership Judgement Indicator Manual*". Oxford: Hogrefe. 2005.

2.4 VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

La valutazione del potenziale è una delle componenti fondamentali per una buona pianificazione delle risorse umane; mentre la valutazione delle prestazioni giudica il lavoro passato, la valutazione del potenziale è rivolta al futuro. Questo processo si concentra essenzialmente in due fasi della vita aziendale: **la selezione del personale** e la possibilità di **fare carriera**, rivolta alle persone che già lavorano in azienda, l'opportunità di ricoprire un ruolo di livello superiore. I dipendenti con potenzialità sono solitamente quelli che forniscono prestazioni elevate, con competenze linguistiche, disposti alla mobilità geografica, persone su cui i loro capi o i gestori HR pensano di poter puntare. La valutazione del potenziale permette di:

- avere una **flessibilità organizzativa**, pianificare la sostituzione delle risorse e di farle crescere professionalmente.
- **valorizzare il patrimonio umano** aziendale, cercando di migliorare le aree di criticità e facendo leva sui punti di forza.
- programmare **rotazioni organizzative**, si cerca la miglior soluzione per il lavoratore, con la possibilità di cambiare reparto o stabilimento per farlo rendere al meglio.
- migliorare la **formazione**, sia a livello individuale che globale.
- **motivare i collaboratori**, verso una loro crescita individuale.

Il potenziale di crescita per l'azienda è basilare in quanto permette di definire i piani di carriera dei dipendenti, riconoscere per tempo quali possono essere i collaboratori all'altezza di ricoprire posizioni di elevato livello, "**posizioni chiave**" nelle quali, l'azienda ha bisogno di una risorsa preparata. Tra i vari metodi che le aziende possono adottare per quanto riguarda la valutazione del potenziale di coloro che già lavorano in azienda, possiamo prima di tutto fare una divisione, tra **metodi indiretti**, che non prevedono il coinvolgimento del valutato (interviste al responsabile, valutazioni a 360 gradi etc.) e **metodi diretti**, dove la

persona valutata è coinvolta in prima persona (Assessment center, intervista B.E.I. Behavioural Events Interview, basata su comportamenti, test e questionari). Nella figura 12 si possono vedere nello specifico i vari sistemi di valutazione.

Sistema di valutazione	Popolazione target	Pro	Contro
Assessment center	<ul style="list-style-type: none"> • Selezione neolaureati • Orientamento successivo laureati con potenziale • Dirigenti • Professional 	<ul style="list-style-type: none"> • Buon livello di predittività • Pluralità delle fonti di valutazione • Gamma estesa di fattori osservabili 	<ul style="list-style-type: none"> • Situazione dispendiosa e complessa da gestire • È richiesto un alto livello di preparazione a tutti i valutatori
Intervista Bei	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> • È possibile focalizzare l'intervista esclusivamente sulle specifiche competenze richieste • Rapidità dell'intervento 	<ul style="list-style-type: none"> • La persona in valutazione può dissimulare le sue vere caratteristiche
Interviste di diverso tipo	<ul style="list-style-type: none"> • Tutte le categorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Un intervistatore particolarmente preparato può ottenere un elevato volume di informazioni • Si può tarare l'intervento flessibilmente rispetto al contesto e alle persone 	<ul style="list-style-type: none"> • Ci può essere, a parità di situazione, variabilità di giudizi tra diversi intervistatori • Non c'è controllo incrociato
Test e questionari	<ul style="list-style-type: none"> • Tutte le categorie, ad esclusione dei dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> • La situazione valutativa è standardizzata • L'evoluzione tecnologica ha reso questi strumenti molto maneggevoli e potenti (es.: sistema Cassiopea) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcuni test possono essere non attendibili o manipolabili dai candidati • I test proiettivi e di personalità sono a volte lesivi della privacy
Questionario biografico	<ul style="list-style-type: none"> • Tutte le categorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Non richiede particolari investimenti di tempo e di risorse • Per valutare alcune dimensioni è molto valido 	<ul style="list-style-type: none"> • Non è esaustivo e richiede senz'altro l'integrazione di altri strumenti
Sistemi di eterovalutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Molto utili per attività di autosviluppo • Consentono di ottenere un feedback da una base allargata di persone 	<ul style="list-style-type: none"> • Ci possono essere dei comportamenti di dissimulazione delle reali intenzioni di risposta (compiacere il capo o il collega)

Figura 14 Tabella comparativa dei diversi strumenti **Fonte: Dirigente, 2008.**

Sicuramente, il metodo più utilizzato per la valutazione del potenziale è quello dell'Assessment Center. Questa metodologia è formata da un insieme di diversi test situazionali, il candidato quindi verrà valutato a seconda dei suoi

comportamenti, delle competenze che metterà in mostra e della capacità di risolvere situazioni a primo impatto complicate, proprio per questo interessanti per valutare le capacità del lavoratore. Nell'Assessment Center si adottano test e prove che devono simulare la realtà aziendale, situazioni organizzative, con un obiettivo ben preciso, per stimolare i comportamenti che i valutatori vogliono osservare e vigilare.

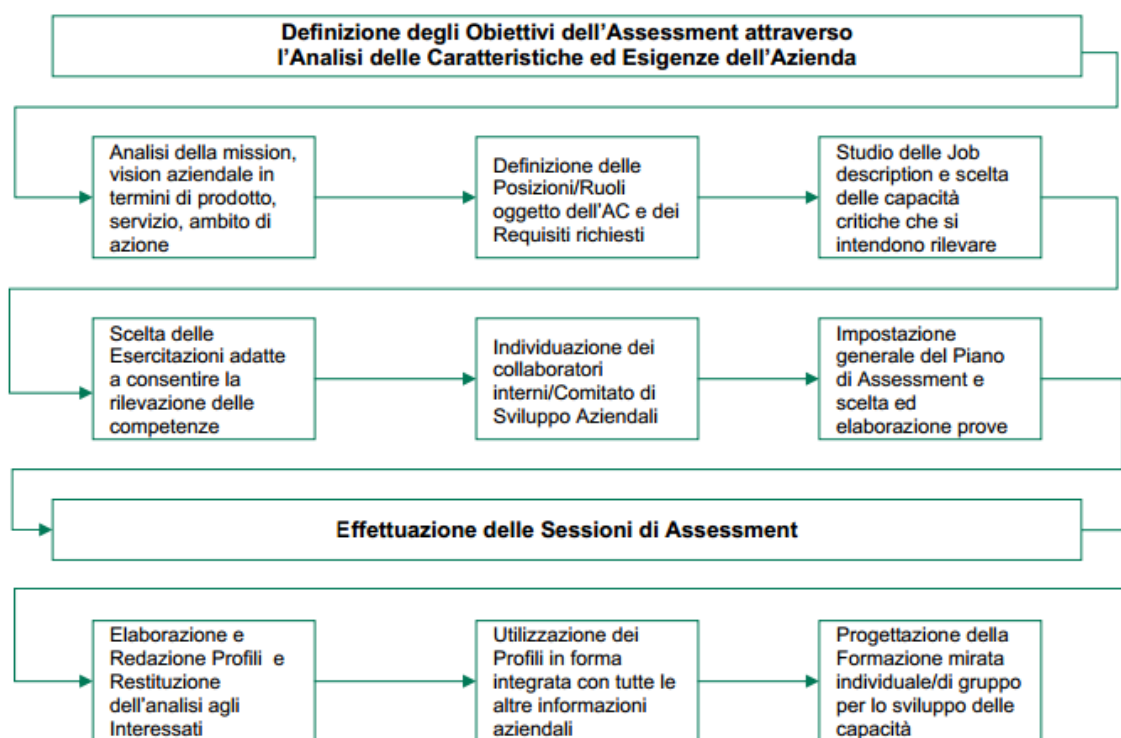


Figura 15 Assessment Center Fonte: www.ebcconsulting.com

La valutazione del potenziale è un processo basato su **prove individuali e di gruppo**. Le prove di gruppo consistono solitamente nella discussione di un caso aziendale, i valutati devono essere da sei a dieci e la durata può variare dai 45 ai 90'.

"Fra le **prove di gruppo** o situazionali più comunemente adottate si possono citare le seguenti:

- *La Leaderless Group Discussion*, una discussione caratterizzata dall'assenza di un *leader*, tale prova fornisce elementi su una serie di fattori di valutazione come l'abilità nella comunicazione, l'aggressività e la capacità di persuasione.
- il *Business Game*, i partecipanti sono chiamati a prendere decisioni in merito alla conduzione di un'azienda.
- la *Presentation*, consiste nell'invitare il valutato ad un'esposizione orale di un argomento assegnato di fronte al gruppo ed ai valutatori.
- il *Fact finding*, consiste nel porre i candidati di fronte ad un accadimento o un problema di cui vengono fornite solo poche spiegazioni. I candidati devono indagare e successivamente fare una breve presentazione".²⁸

Tra le **prove individuali** invece possiamo citare:

- **In-basket**, sicuramente la più utilizzata, dove il candidato si trova davanti ad un caso aziendale, deve prendere delle decisioni e affrontare problemi che trova sul tavolo, sotto forma di posta elettronica, memo e messaggi telefonici.
- **Case presentation**, studiare un caso aziendale e successivamente organizzare una presentazione appropriata davanti al pubblico
- **Targeted interview**, si tratta di un'intervista mirata, in base alla quale il valutatore potrà analizzare le varie risposte ed i diversi comportamenti della persona.

²⁸ Bonechi, Lucia, De Risi, Piero, "Dirigenti oggi chi e come valutarli". Roma: Nuovo Studio Teca 1998.

2.5 VALUTAZIONE A 360 GRADI

La valutazione a 360 gradi, è un metodo di valutazione del personale caratterizzato dalla raccolta delle informazioni sull'attività del lavoratore da parte di tutte le persone che lo circondano. Sono coinvolte in questa metodologia di valutazione varie figure: il capo, il subordinato, il collega, il cliente etc. Solitamente è richiesta al lavoratore un'autovalutazione che verrà poi messa a confronto con l'eterovalutazione riportata dalle varie figure aziendali.

Le varie parti chiamate a dare il loro contributo nella valutazione possono essere:

- Il **superiore** (valutazione top down);
- il **diretto interessato** (autovalutazione);
- i **colleghi** (peer evaluation);
- i **collaboratori** (valutazione bottom-up);
- gli esterni, cioè **clienti** (costumer satisfaction) o **fornitori**.



Figura 16 Valutazione a 360 gradi **Fonte:** www.flex-360gradi.it

Negli anni '80 questa metodologia si è diffusa in maniera rilevante, prima nelle aziende statunitensi e poi anche oltre. Questo sviluppo è dovuto al mutamento del mercato del lavoro che va orientandosi verso la decentralizzazione, il lavoro in team ed una flessibilità sempre maggiore che talvolta rende la sola valutazione dall'alto inefficace per organizzazioni sempre più complesse e in costante evoluzione. Il questionario è sicuramente lo strumento principale di questo processo, possiamo trovarlo in forma cartacea ma nella maggior parte dei casi le organizzazioni sono munite di un apposito software che permette la gestione del processo in maniere più rapida ed efficace. E' fondamentale per la buona riuscita della valutazione a 360 gradi che le competenze che vengono giudicate dalle varie parti in questione siano ben in linea con gli obiettivi aziendali. In questo processo ci sono vari passaggi che devono essere fatti e che permettono di utilizzare il feedback a 360° nella maniera migliore.

1. La **formazione dei valutatori**, questo passaggio è di fondamentale importanza, i valutatori devono conoscere bene il processo e gli obiettivi aziendali, in maniera tale da poter rilasciare un feedback attendibile, preciso e costruttivo per la crescita del valutato.
2. La **pianificazione del modello**, in questa fase si analizzano gli obiettivi che si vogliono raggiungere, tenendo sempre ben presente la *mission* aziendale ed in base a questo si sviluppa il questionario di riferimento.
3. La **misurazione**, nella quale vengono analizzati i dati attraverso indicatori di misurazione scelti dalle aziende, per poi fornire un report finale, dove si possono confrontare i risultati ottenuti dai vari partecipanti.
4. La **restituzione del feedback**, questo passaggio è molto importante e deve essere svolto con particolare cura, il feedback può essere comunicato da un superiore diretto, da un consulente esterno come ad esempio uno psicologo del lavoro o all'interno di una sessione di gruppo coordinata da un esperto. Può essere fornito tramite un tradizionale colloquio, ma anche tramite un documento o attraverso un software specializzato.

5. L'ultima fase è quella del **piano di sviluppo**, dove è basilare la collaborazione tra il valutato e il valutatore per cercare di migliorare le carenze del soggetto e cercando insieme di trovare la strada giusta verso una crescita professionale.

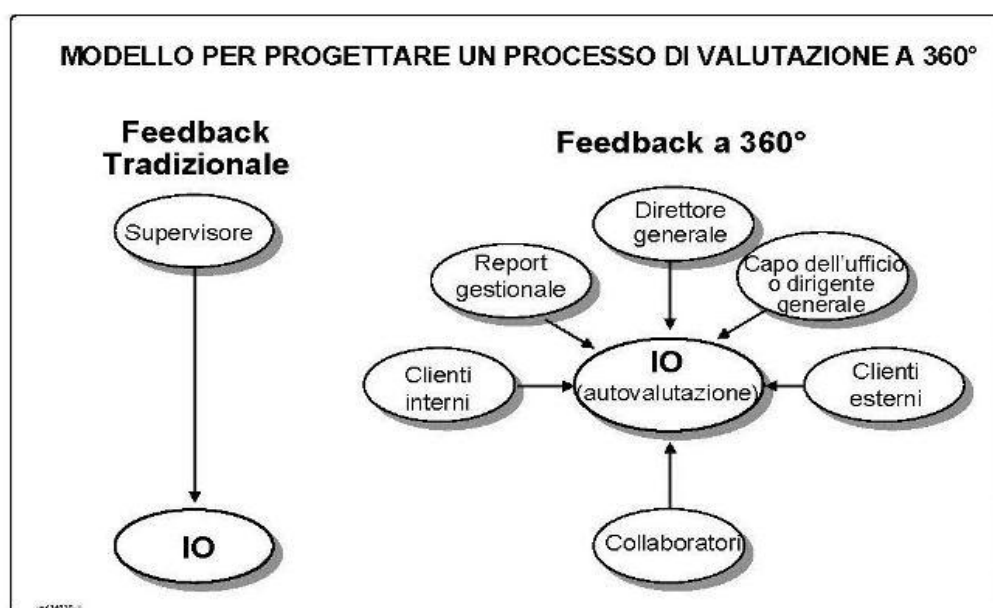


Figura 17 Feedback a 360 gradi **Fonte:** www.giustizia.it

Il sistema di valutazione a 360 gradi può portare sicuramente dei **benefici** agli individui che ne fanno parte, e di conseguenza all'intera organizzazione. Come prima cosa, a differenza delle altre valutazioni, il fatto che non sia una sola persona a giudicare, ma bensì diverse figure, a più livelli e con diverse prospettive rende la valutazione più giusta, e forse anche accettata più serenamente dal valutato. La persona può sentirsi motivata a migliorare la prestazione, può avere l'occasione di giudicare in maniera anonima l'operato di altri colleghi e quindi sentirsi meno sotto pressione. Tra gli **svantaggi** possiamo evidenziare gli elevati

costi del processo, sia in termini economici che di tempo. Il rischio di una mancata preparazione dei soggetti chiamati a valutare, può influire negativamente sui dati raccolti e quindi sull'intero processo. Il feedback a 360 gradi per essere sfruttato in pieno ha bisogno di risorse mature, preparate e ben integrate nella cultura aziendale. Nella figura 15 possiamo vedere un esempio grafico di "feedback 360 report" dove vengono confrontati i vari risultati per ogni singola competenza presa in esame dal questionario e la percezione che di esse hanno le varie figure aziendali. Gli esperti del settore saranno in grado di leggere questi dati e di apportare le conseguenti modifiche per la crescita aziendale.

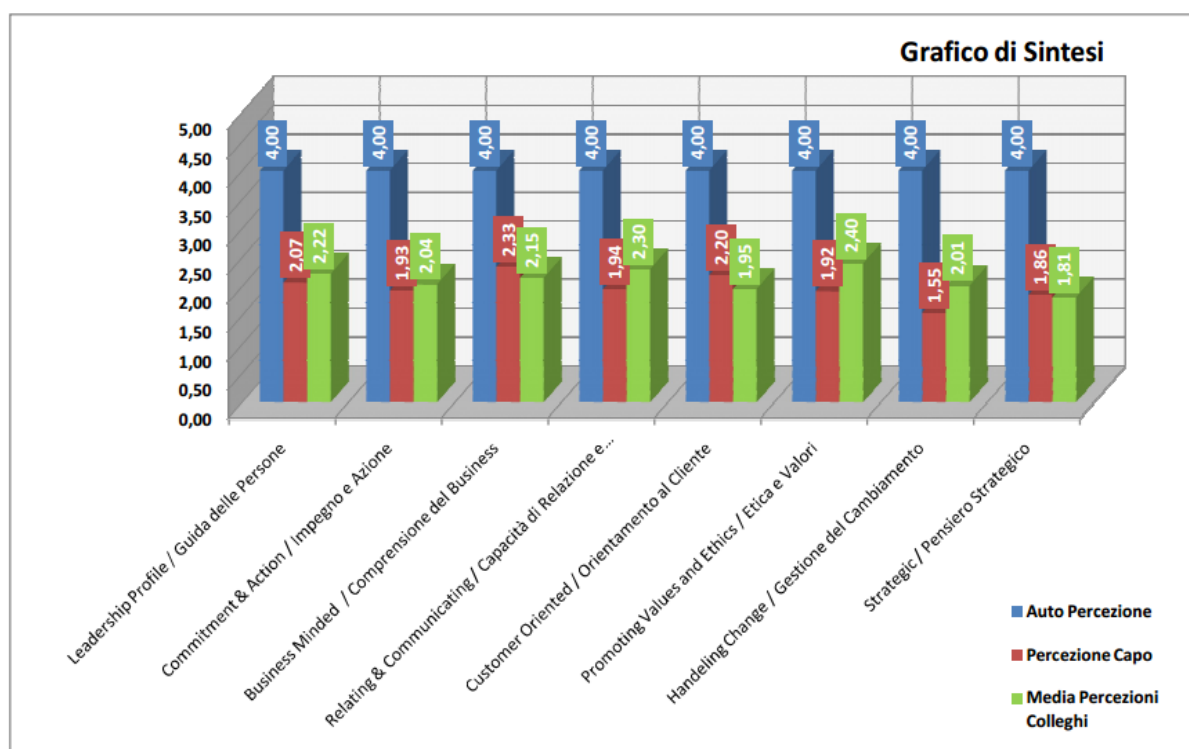


Figura 18 Confronto tra auto percezione, medie delle percezioni dei colleghi e la percezione del proprio superiore su tutte le aree di competenza. **Fonte:** human-resources.it

CAPITOLO TERZO. Valutazione delle performance in Kedrion

3.1 Cos'è Kedrion

Kedrion è un'azienda multinazionale che raccoglie e fraziona il plasma umano al fine di produrre e distribuire farmaci plasmaderivati da utilizzare nel trattamento di patologie rare quali l'emofilia e le immunodeficienze. Il nome "Kedrion" ha origini molto lontane, risale all'antica Grecia, dove con questo termine si indicava l'olio di cedro usato come farmaco e citato da Ippocrate, Vitruvio, Teofrasto e Aristotele. Kedrion nasce in Italia nel 2001, forte di una lunga esperienza acquisita nella produzione di farmaci emoderivati e plasmaderivati dalle aziende che ne hanno costituito la struttura originaria. Il cuore di Kedrion sono le persone e la natura stessa dell'attività è far sì che gli individui possano vivere una vita migliore. Tutto questo è perfettamente in linea con la *mission* aziendale: dare un beneficio alle persone, garantire che la vita continui a fluire, "Keep life flowing". Il plasma è la materia prima da cui partono tutte le attività di Kedrion. In qualità di partner del Sistema Sanitario Nazionale italiano, Kedrion concorre all'obiettivo dell'autosufficienza nazionale in farmaci plasmaderivati. L'azienda può contare sul lavoro giornaliero di 1817 persone in tutto il mondo (al 31/12/2013).

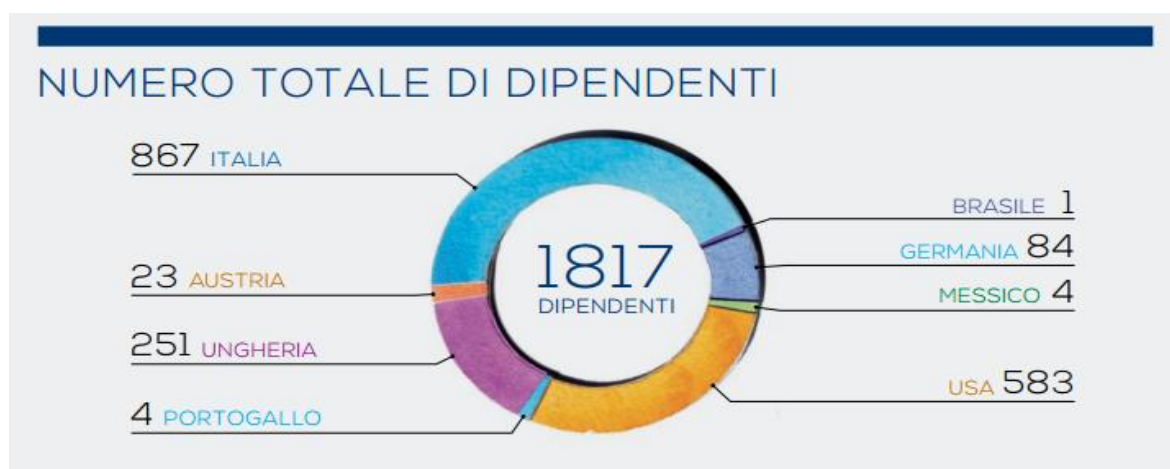


Figura 19 Dipendenti Kedrion Fonte: www.kerion.it

La produzione è oggi suddivisa tra quattro siti: Bolognana, Sant'Antimo (Italia), Gödöllo (Ungheria) e Melville (Stati Uniti), cui si aggiunge l'impianto di Siena dedicato allo sviluppo di farmaci orfani.²⁹ Negli ultimi anni si sono ampliate notevolmente le attività in Germania, Ungheria, Stati Uniti e in molti altri paesi nel mondo. E' stata potenziata la raccolta, l'attività produttiva, e l'acquisizione di prodotti di valore, come il RhoGAM, un farmaco per la prevenzione della malattia emolitica nel neonato. La competenza dell'organizzazione è radicata in molteplici settori, sono stati costruiti impianti di frazionamento da zero ma anche acquisiti e poi modernizzati altri stabilimenti. Sono stati sviluppati prodotti innovativi e migliorato la produzione di farmaci esistenti ed inoltre è stato costruito uno stabilimento interamente dedicato alla ricerca e allo sviluppo di "farmaci orfani". Gli impianti di Kedrion utilizzano le tecnologie e le procedure più avanzate, sistemi dedicati a monitorare e migliorare costantemente la qualità e la sicurezza dei prodotti e dei processi. La consapevolezza del valore sociale della lavorazione del plasma costituisce il fondamento della cultura aziendale, mantenendo fruibile l'energia vitale contenuta nel sangue, affinché possa essere trasferita in modo sicuro da essere umano a essere umano e possa così migliorare le condizioni di vita di chi ne ha bisogno.

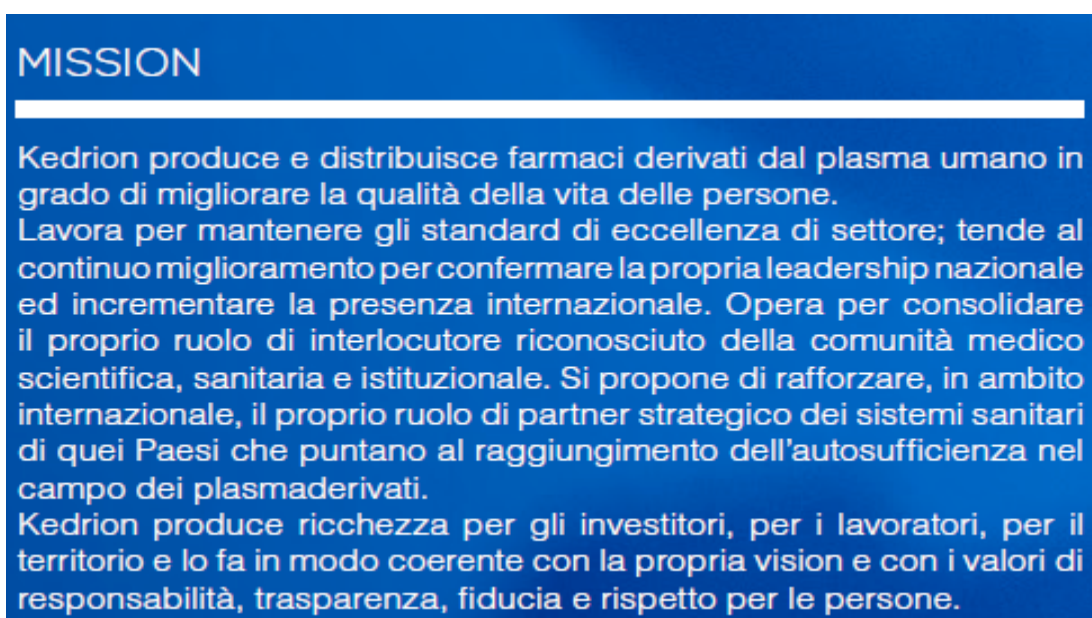
²⁹ "Alcune malattie rare sono spesso definite "malattie orfane" poiché tendono a non venire "adottate" da aziende farmaceutiche semplicemente perché i costi della ricerca e sviluppo di questi medicinali non possono essere supportati dal potenziale mercato degli stessi".

Alcuni punti fondamentali che caratterizzano Kedrion:



Figura 20 Kedrion in sintesi **Fonte:** www.kedrion.it

Nel 2011, Kedrion ha acquisito lo stabilimento di Melville e due centri plasma da Grifols; nel 2012 il Gruppo ha rilevato la linea di prodotti RhoGAM e un centro plasma da Ortho-Clinical Diagnostics negli Stati Uniti. Il 2013 è il primo anno completo durante il quale Kedrion è stata proprietaria del marchio RhoGAM per l'intero ciclo e di ciò ha beneficiato il fatturato del Gruppo che ha registrato ricavi aggiuntivi legati a questa linea di prodotto. Nel 2013 è diventata operativa la nuova linea di frazionamento a Gödöllo in Ungheria, a seguito di importanti investimenti e di uno sforzo assai complesso di trasferimento tecnologico. Attualmente Kedrion è focalizzata su due importanti progetti che coinvolgono il processo di trasferimento tecnologico: in Italia un impianto all'avanguardia per la purificazione delle immunoglobuline di ultima generazione; negli Stati Uniti presso lo stabilimento di Melville, la creazione di una nuova area per la produzione "in house" del RhoGAM, al momento prodotto da Ortho-Clinical Diagnostics.

A blue rectangular graphic with white text. The word "MISSION" is at the top in a bold, sans-serif font, followed by a horizontal white line. Below the line, the mission statement is written in a smaller, sans-serif font.

MISSION

Kedrion produce e distribuisce farmaci derivati dal plasma umano in grado di migliorare la qualità della vita delle persone. Lavora per mantenere gli standard di eccellenza di settore; tende al continuo miglioramento per confermare la propria leadership nazionale ed incrementare la presenza internazionale. Opera per consolidare il proprio ruolo di interlocutore riconosciuto della comunità medico scientifica, sanitaria e istituzionale. Si propone di rafforzare, in ambito internazionale, il proprio ruolo di partner strategico dei sistemi sanitari di quei Paesi che puntano al raggiungimento dell'autosufficienza nel campo dei plasmaderivati. Kedrion produce ricchezza per gli investitori, per i lavoratori, per il territorio e lo fa in modo coerente con la propria vision e con i valori di responsabilità, trasparenza, fiducia e rispetto per le persone.

Figura 21 Misson di Kedrion **Fonte:** www.kedrion.it

La missione di Kedrion è quella di stabilire un ponte tra donatore e ricevente, raccogliendo e trasformando il plasma. In Germania, Ungheria e Stati Uniti, Kedrion collabora con i donatori mettendo a loro disposizione centri di raccolta all'avanguardia. In Italia l'azienda collabora con le associazioni e federazioni dei donatori e con il Sistema Sanitario Nazionale. Complessivamente nel 2013 sono stati raccolti 620mila litri di plasma, con una crescita del 16% rispetto all'anno precedente. A questo significativo risultato hanno concorso sia i centri statunitensi, nei quali si è registrato un incremento delle donazioni del 17%, sia i centri europei (in Germania e Ungheria), dove l'aumento della raccolta è stato pari all'11%. In Kedrion il programma di Assicurazione della Qualità Globale (Global Quality Assurance program) mira a garantire che ogni area dell'azienda e ciascuna persona che vi lavora, dalla raccolta del plasma allo sviluppo del plasmaderivato capiscano e rispettino i medesimi rigorosi standard di qualità. In questa azienda la qualità è un "sistema" che comprende l'efficacia e la sicurezza dei prodotti e si estende alla qualità dei servizi e dei processi aziendali, guardando alle esigenze del paziente. In Kedrion, la qualità è un concetto trasversale: parte dalla conformità alle normative internazionali vigenti e arriva fino alla creazione di valore e di buona reputazione, presupposto necessario per la continua crescita aziendale, dallo sviluppo di nuovi prodotti all'incremento della presenza sui mercati internazionali.

Gli standard e le certificazioni Kedrion:

- Good Manufacturing Practices
- Certificazione Farindustria
- ISO 9001 Standards
- Quality Standards of Excellence, Assurance and Leadership
- International Quality Plasma Program

Il 2013 è stato caratterizzato, dall'ingresso avvenuto all'inizio del secondo semestre, del personale dello stabilimento di Melville. Questo ha generato un importante incremento dello staff, in particolare nell'area produzione. Il generale trend di crescita ha interessato anche le altre ripartizioni, con un incremento omogeneo nelle aree Commerciale e Marketing, Ricerca e sviluppo e più spiccato nell'area amministrativa.³⁰

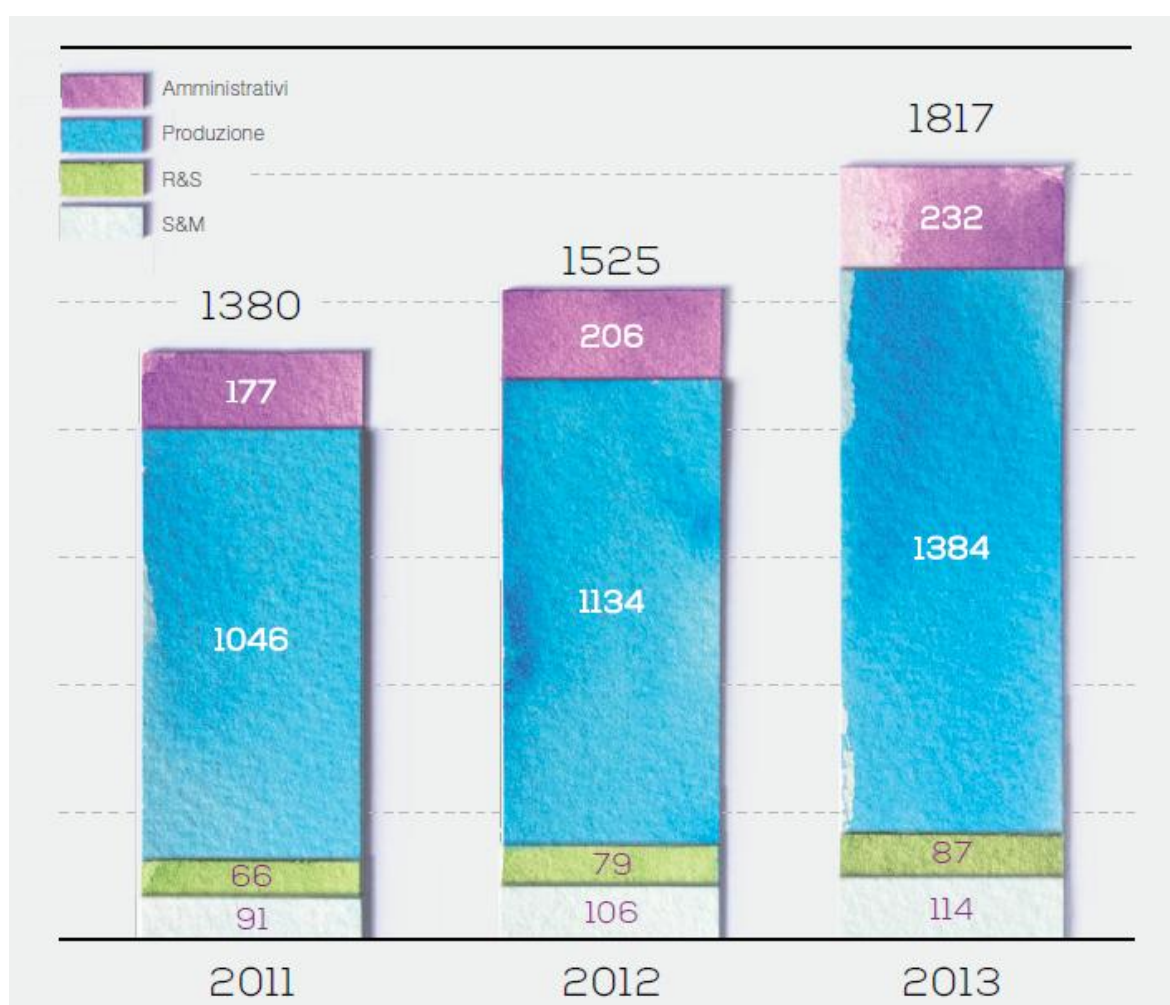


Figura 22 crescita di Kedrion **Fonte:** www.kedrion.it

³⁰ www.kedrion.it

3.2 Valutare le prestazioni in Kedrion

In azienda la valutazione delle performance è un argomento che viene considerato molto importante, in quanto permette alle risorse umane di essere ben indirizzate e di crescere professionalmente coerentemente con le necessità aziendali, nel quadro di una cultura legata allo sviluppo personale e dei collaboratori. Tra gli obiettivi che l'azienda si pone con la valutazione delle prestazioni possiamo vedere:

- **Valutare le competenze** di gestione di progetti, le attività e le competenze di tipo tecnico.
- Aiutare le persone a **crescere** e raggiungere i propri obiettivi professionali e personali all'interno di Kedrion, anche nell'ottica dell'auto-sviluppo.
- Assicurare che le **persone chiave** in azienda abbiano il ***know how*** indispensabile al raggiungimento dei comuni obiettivi di oggi e del futuro di Kedrion.
- Identificare i **potenziali successori nelle posizioni chiave** (tecniche e/o manageriali) al fine di costruire piani di sviluppo coerenti e sostenibili.
- **Trattenere i talenti** che già lavorano in azienda dando loro visibilità sulle prospettive di crescita.

Dopo un periodo in cui la valutazione delle prestazioni riguardava soprattutto figure di alto livello, dal 2009 è stata allargata a tutta la popolazione aziendale. Questo cambiamento nella gestione aziendale è sicuramente rilevante, in quanto dimostra come la competitività, garantita dalla professionalità e dal know-how di tutte le risorse, sia divenuta un requisito fondamentale per essere ai massimi livelli nel settore. La capacità, la voglia di crescere e l'efficienza sono punti chiave nel processo di crescita aziendale, mantenendo la qualità saldamente al centro del progetto.

Il Processo di gestione delle prestazioni utilizzato in Kedrion prevede diversi passaggi fondamentali, dai quali non si può prescindere, per una valutazione attenta e ben strutturata. La pianificazione delle attività e degli obiettivi deve essere in linea con gli obiettivi aziendali, con tempi, responsabilità e momenti di controllo ben definiti. In questo passaggio si formulano anche i parametri per la formulazione degli andamenti, degli scostamenti, focalizzando gli sforzi su attività prioritarie stabilite con assoluta chiarezza. Successivamente si applicano strategie per il controllo ed il monitoraggio delle attività, identificando alcuni momenti di verifica durante il lavoro. Gli ostacoli che possono influire negativamente nelle prestazioni devono essere corretti tempestivamente per arrivare al risultato preposto.

Per ottenere una buona valutazione ci sono vari aspetti da tenere in considerazione, che Kedrion ritiene imprescindibili, tra i quali:

- Valutare il contributo reso dalla persona, non la persona in quanto tale
- Basarsi su osservazioni continuative, non su impressioni dell'ultima ora
- Non lasciarsi influenzare da un singolo episodio
- Evitare l'appiattimento, non assegnare costantemente il valore centrale
- Non lasciarsi influenzare dai giudizi precedenti, ma basarsi sulla prestazione attuale.

Questi punti sono considerati la base per ottenere una valutazione attendibile ed equa all'interno dell'azienda, il Supervisore e/o l'HR Manager di Sito dovranno controllare la messa in pratica dei vari aspetti sopraelencati.

Nel processo di valutazione, il capo sulla base dei dati raccolti durante il periodo preso in esame, esprime il proprio giudizio, che illustrerà successivamente al collaboratore attraverso il colloquio di feedback. Il colloquio di feedback è il punto chiave del processo: in questo incontro capo e collaboratore potranno confrontarsi, esprimendo le reciproche valutazioni sulla performance del periodo

precedente e le reciproche aspettative per il futuro. Il collaboratore riceverà quindi gli indirizzi per migliorare le proprie prestazioni e gli input sugli obiettivi futuri.

L'azienda raccomanda ai capi di dedicare grande attenzione al colloquio di feedback, considerato il punto più importante della relazione fra capo e collaboratore.

L'ultimo passaggio del processo di gestione delle prestazioni, ma anche il più importante è il disegno di un piano di sviluppo e/o di rafforzamento, per il collaboratore, che permette di sviluppare interventi rivolti direttamente al collaboratore, per favorire la sua crescita verso l'acquisizione di nuovi compiti e responsabilità, e formazione professionale per affrontare la vita lavorativa con una maggiore consapevolezza e per il bene dell'azienda.



3.3 L'MBO in Kedrion

L'MBO (Management by Objectives) è un sistema di gestione delle prestazioni che lega, al raggiungimento di obiettivi stabiliti ad inizio anno, l'erogazione di una parte variabile di retribuzione. Per analizzare il sistema MBO adottato in Kedrion prenderò come esempio l'ultimo modello che si può trovare in versione cartacea, quello del 2012. Nel 2013 infatti l'azienda è passata all'utilizzo di un software che permette di gestire i vari passaggi delle schede di valutazione e degli MBO, attraverso il quale sarà più semplice mettere in contatto i diversi attori del processo. Gli attori e le relative responsabilità nel processo, sono:

- **Valutato** (*Employee*)
- **Valutatore** (*Evaluator*) = Responsabile Gerarchico del Valutato. Valuta la prestazione dell'anno precedente e stabilisce gli obiettivi per l'anno in corso.
- **Responsabile Funzionale** (*Dotted Line Manager*) = Responsabile Funzionale del Valutato, dove presente. È coinvolto sia nella valutazione della prestazione dell'anno precedente, sia nella definizione degli obiettivi dell'anno in corso, fornendo la propria visione locale/funzionale che si integra con quella del Valutatore.
- **Supervisore** (*Upper Manager*) = Responsabile Gerarchico del Valutatore. Approva in via definitiva la valutazione ed i nuovi obiettivi, garantendo uniformità di approccio fra i valutatori all'interno della Funzione di cui è responsabile.
- **Risorse Umane** (HR) = HR Manager di Sito o HR Professional della Direzione Global HR. Coordina l'intero processo e supporta i Valutatori nei processi di valutazione e definizione degli obiettivi per i collaboratori, nonché nel disegno dei piani di sviluppo e rafforzamento e nell'implementazione delle altre azioni scaturenti dal processo (job rotation, formazione, etc.).

In Kedrion, l'MBO è rivolto alle seguenti figure:

- tutto il **Management**
- il **Middle Management**
- alcuni **Specialist** di alto livello.

Per capire come funziona l'MBO in Kedrion innanzi tutto dobbiamo tenere presente che l'erogazione del premio MBO è legata alla performance aziendale, ricavata dal valore del parametro EBITDA³¹ del Gruppo, secondo il seguente schema:

% di raggiungimento del budget Ebitda di Gruppo	% di pagamento del Bonus
Minore di 80	0%
da 80 a 89,99	80%
da 90 a 99,99	90%
da 100 a 104,99	100%
Maggiore o uguale 105	Calcolo puntuale, fino ad un massimo del 120%

Il concetto che sta alla base di questo meccanismo è che solo se l'Azienda nel suo insieme ha raggiunto il proprio obiettivo potranno essere erogati i premi di performance al personale interessato.

Alla determinazione del premio MBO concorrono:

- a) un **Obiettivo Aziendale** (valore di EBITDA del Gruppo per i Manager che hanno responsabilità a livello di Gruppo, valore di EBITDA della Legal

³¹ (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*). L'EBITDA rappresenta l'utile prima degli interessi passivi, imposte, svalutazioni e ammortamenti su beni materiali e immateriali.

Entity di appartenenza per tutti gli altri) per un valore pari al 30% del premio;

- b) **Obiettivi individuali (KPI e Progetti)** per un valore pari al 70% del premio;
- c) la **valutazione delle Competenze**, che agisce da fattore moltiplicatore del risultato obiettivi.

La parte centrale del modello è divisa in obiettivi e competenze, in questa pagina possiamo vedere la parte che si occupa degli obiettivi, divisi in KPI (Key Performance Indicators) e progetti, ogni obiettivo ha un peso % e può essere raggiunto da un minimo del 90% ad un massimo del 120%.

	Obiettivo	Target	Meccanismo di calcolo	Peso	Consunt.	% Real
GRUPPO	EBITDA - Consolidato Gruppo Kedrion	100% = * * = al lordo dei Premi legati al risultato aziendale	Dati di Bilancio Consolidato			
SOCIETA'	EBITDA - Consolidato Kedrion S.p.A.	100% =	Dati di Bilancio Consolidato	30%		
KPI 1*						
KPI 2*						
PROGETTO 1*						
PROGETTO 2*						
			Risultato obiettivi	30%		

Nella colonna "obiettivo" verrà specificato in che cosa consiste il KPI o il progetto. Sotto la voce "target" troveremo le percentuali di riferimento in base al modo in cui viene raggiunto l'obiettivo (es. 90% = entro 30 settembre, 100% = entro 31 agosto, 110% = entro 31 luglio). Quindi se l'obiettivo viene raggiunto entro il 31 agosto abbiamo ottenuto il 100% mentre se viene conseguito entro il 30 settembre l'obiettivo è raggiunto al 90% e così via. Nello spazio riguardante i "meccanismi di calcolo" troveremo il metodo usato per calcolare i risultati. Nella colonna "peso" sarà specificato il peso in percentuale che ha ogni obiettivo, questo cambia a seconda degli obiettivi ma il totale deve essere il 100%. Sotto la voce "consuntivazione" troveremo il resoconto di quanto è stato fatto, se l'obiettivo è raggiunto o meno e le motivazioni di un mancato risultato positivo. Nella colonna finale "% realizzata" possiamo vedere in che percentuale l'obiettivo è stato raggiunto.

Possiamo adesso vedere come influiscono le competenze e come vengono valutate.

Competenze	Comportamento atteso	Non adeguato alle aspettative	Necessita miglioramento	Adeguato alle aspettative	Superiore alle aspettative
		Comportamento non in linea rispetto ad attese e indicazioni	Esistono aree di miglioramento, si rivela impegno e interesse	Comportamento completamente in linea con le attese	Comportamento costantemente ad un livello superiore alle attese
Valutazione complessiva					
Risultato totale					

Nella prima colonna vengono elencate le **competenze**, nella seconda i **comportamenti attesi**, dove vengono elencati i comportamenti organizzativi osservabili dal valutatore che indicano che la competenza in oggetto è effettivamente espressa dal valutato secondo le aspettative. In questo modo, indicando un elenco di comportamenti esemplificativi per ciascuna competenza, si intende fornire uno strumento per aiutare il valutatore a valutare il grado di espressione della competenza da parte del valutato (ad es: se il valutato rispetta tutti i comportamenti elencati ogni volta che è necessario la valutazione sarà di

"Adeguate alle Aspettative", se li rispetta talvolta o non li rispetta tutti la valutazione sarà "Necessita Miglioramento", se va oltre i comportamenti indicati sarà "Superiore alle Aspettative"...) ed inoltre far sì che tutti i valutatori prendano ad esame gli stessi comportamenti quando stanno valutando la medesima competenza.

Nelle quattro colonne successive vengono elencati i parametri di valutazione delle competenze. Due sono negativi e due positivi: **1) Non adeguato alle aspettative, 2) Necessita miglioramento, 3) Adeguato alle aspettative, 4) Superiore alle aspettative.**

Il sistema di attribuzione del punteggio nella valutazione delle competenze è articolato su una scala da 1 a 4. La media dei punteggi delle singole competenze determina il parametro "**Risultato competenze**".

Per determinare il **Risultato totale** si moltiplica il "**Risultato obiettivi**" per un fattore moltiplicatore determinato dal "Risultato Competenze" secondo il seguente schema:

Risultato valutazione delle competenze	Fattore moltiplicatore applicato
da 1 a 1,99	80%
da 2 a 2,99	90%
da 3 a 3,49	100%
da 3,50 a 3,99	110%
4	120%

L'idea che sta alla base di questo meccanismo è che prima si valuta se e quanto gli obiettivi sono stati raggiunti, poi si valutano i comportamenti organizzativi (Competenze) espresse e quest'ultima valutazione può rafforzare o diminuire il risultato raggiunto negli Obiettivi.

Il "**Risultato totale**", viene applicato al valore economico del Premio determinato dal valore EBITDA di Gruppo come visto in precedenza. In ogni caso, la soglia massima di pagamento del premio è pari al 120% di tale valore.

[illegible]

3.4 Schede di valutazione in Kedrion

Anche nel caso delle schede di valutazione, farò riferimento alle più recenti prima dell'avvento del software, quelle del 2012. Gli attori e le relative responsabilità sono gli stessi che abbiamo esaminato per le schede Mbo.

La parte centrale della scheda, è divisa in **obiettivi/KPI** e **competenze**, il valutatore ha quattro possibilità di giudizio, in quanto viene usata una valutazione a quattro livelli. Nella colonna vicina all'obiettivo troviamo il **valore atteso**, che ci dirà come questo obiettivo deve essere raggiunto ed in base a questo il valutatore esprimerà il giudizio che ritiene opportuno, tra le alternative (due negative e due positive) che sono: **non perseguito, perseguito, raggiunto e oltre le aspettative**. In questo caso il giudizio "perseguito" può sembrare positivo, ma viene specificato che si intende un risultato raggiunto in modo parziale. Sotto la colonna "competenze" possiamo trovare le competenze che vengono assegnate al valutato, viene poi specificato chiaramente per ognuna di esse quali sono i comportamenti attesi, secondo lo schema visto in precedenza. Il valutatore anche in questo caso si troverà davanti a quattro alternative di giudizio che sono: **non adeguato alle aspettative, necessita miglioramenti, in linea con le aspettative, superiore alle aspettative**.

Obiettivi/KPI	Valore Atteso	Non Perseguito	Perseguito	Raggiunto	Oltre le aspettative
		Nessuna o poche azioni significative tese al raggiungimento	Risultato raggiunto parzialmente	Risultato in linea con quanto assegnato	Superato il valore atteso dal punto di vista quantitativo, qualitativo o temporale
Competenze	Comportamento atteso	Non adeguato alle aspettative	Necessita miglioramenti	In linea con le aspettative	Superiore alle aspettative
		Comportamento non in linea rispetto ad attese e indicazioni	Esistono aree di miglioramento, si rileva impegno interesse	Comportamento completo in linea con le attese	Comportamento costantemente ad un livello superiore alle attese
Lavoro di squadra					
Comunicazione scritta					
Rispetto delle scadenze					
Efficacia					
Lavoro per Obiettivi					

Nell'ultima parte della scheda, come visto in precedenza con l'MBO il valutatore ha uno spazio dove deve esprimere le **aree di forza** del valutato, quelle di **miglioramento** ed eventuali **note** e le future **azioni**.

Aree di forza:.....

Aree di Miglioramento:.....

Note Eventuali/Azioni:

Sulle schede di valutazione ed Mbo, è inoltre presente una griglia per la valutazione del Potenziale e per indicare eventuali casi di performance non allineata rispetto a quanto richiesto dal ruolo del collaboratore.

VERDE persona di potenziale elevato, crescita in 12 mesi - possibilità di ricoprire un nuovo ruolo.

BLU persona di potenziale, crescita in 24 mesi - possibilità di ricoprire un nuovo ruolo

GIALLO persona performante nel ruolo - necessita azioni di rafforzamento.

ARANCIO persona non performata nel ruolo - necessità di piano di intervento e monitoraggio.

Lo scopo di questa valutazione, che viene condivisa solamente fra Valutatore e HR e non comunicata al Valutato, è quello di evidenziare le persone che non stanno ricoprendo adeguatamente un determinato ruolo o che presentano potenziale di crescita verso altri ruoli per intervenire nella maniera più opportuna,

monitorando con attenzione i casi più critici. Come possiamo vedere dal prospetto qui sotto, l'HR Manager competente a fine processo avrà l'elenco dei dipendenti la cui performance (perché non adeguata o perché sono indicati come "Potenziali" che possono "crescere") ha bisogno di una di una maggiore attenzione, per poi concordare con il Capo un conseguente piano di azioni.

Nominativo	Ruolo	Valutatore	Casistica	Contenuto Annotazione	Data	Azione (a cura HR in charge)
			Indicazione di performance non adeguata al ruolo/aspettative			
			Indicazione di potenziale			
			MEDIA VALUTAZIONE Media degli item inferiore a XXX			
			ANNOTAZIONI VALUTATO Gestione delle annotazioni fatte inserire dal valutato sulla scheda			

3.5 L'evoluzione del performance management in Kedrion

Il processo di gestione della performance in Kedrion ha subito notevoli cambiamenti, si è evoluto nel tempo, ed è diventato sempre più importante per favorire gli obiettivi di sviluppo dell'Azienda. Sicuramente il grande cambiamento, una vera e propria rivoluzione per il processo la troviamo con il passaggio dal 2011 con 5 livelli di valutazione al 2012 dove le valutazioni sono strutturate a 4 livelli.

Scheda di valutazione individuale 2011

		Items	Target	Valutazione				
Prestazioni	KPI			1	2	3	4	5
	Personalì			1	2	3	4	5
Competenze	Operative	Accuratezza e Qualità	Valutazione del Responsabile Diretto	1	2	3	4	5
		Affidabilità / Responsabilità		1	2	3	4	5
		Ascolto Attivo		1	2	3	4	5
		Iniziativa/Intraprendenza		1	2	3	4	5
		Lavoro di Squadra		1	2	3	4	5
		Perseveranza e Impegno		1	2	3	4	5
		Soluzione dei Problemi		1	2	3	4	5

Giudizio Complessivo	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

LEGENDA:				
Non Adeguato = 1	Quasi Adeguato = 2	Adeguato = 3	Più che Adeguato = 4	Eccellente = 5
Mostra un livello di prestazione non adeguato al Ruolo ricoperto.	Mostra un livello di prestazione non completamente adeguato al Ruolo ricoperto.	Ha una prestazione completamente allineata alle aspettative	Ha una prestazione superiore alle aspettative	Ha una prestazione costantemente allineata ai massimi standard di eccellenza

Come possiamo notare, con una valutazione a 5 livelli il valutatore può scegliere di non esporsi e di dare un giudizio che sta nel mezzo tra quelli negativi e quelli positivi, mentre con una valutazione a 4 livelli questo non è possibile ed il valutatore è costretto ad esporsi maggiormente, a prendere una posizione netta. Gli studi statistici testimoniano questo grande cambiamento, infatti possiamo notare come le valutazioni negative sono passate dal 2011, circa il 10% al 2012 circa il 20%. Le valutazioni molto positive dal 2011 circa il 30% al 2012 circa il 20%. Il modello di riferimento statistico è la **curva di Gauss**.

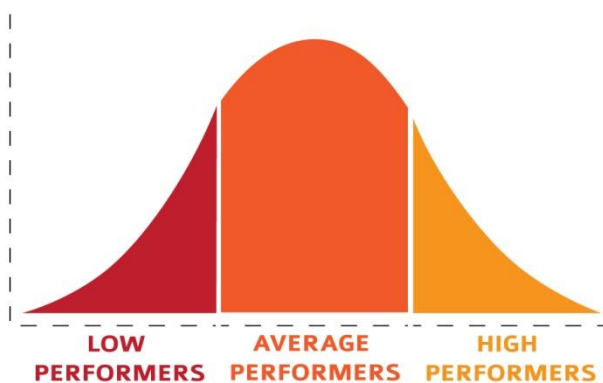


Figura 23 Curva di Gauss **Fonte:** seizethelearningdata.com

Il grafico ha una forma a campana, detta anche campana di Gauss, e questa dovrebbe raffigurare la tendenza ideale delle varie valutazioni in Azienda. Le prestazioni elevate e quelle scarse tendono ad equivalersi, mentre le prestazioni nella media sono sicuramente maggiori (fig. 23). Con il passaggio nel 2012 alla valutazione a 4 livelli, i risultati sembrano notevolmente migliorati e si avvicinano sempre più al modello di riferimento.

Oltre al cambiamento dei livelli di valutazione che è sicuramente il più significativo, ci sono altre innovazioni importanti:

- ✓ la scelta di **eliminare i numeri** dalle schede di valutazione ed inserire le descrizioni del valore, in modo da non far sembrare la valutazione una sorta di "pagella" perché non è questo che valutatori e collaboratori devono recepire, bensì uno strumento che aiuti a veicolare in modo chiaro la valutazione della performance.
- ✓ La **distinzione dei parametri** per la valutazione di obiettivi e KPI, dai parametri di valutazione delle competenze.
- ✓ La **descrizione del comportamento** organizzativo vicino ad ogni competenza.

La **valutazione** oggi è molto **flessibile**, mentre in passato la popolazione aziendale era divisa in quattro fasce ed in quattro settori, adesso sono state eliminate queste divisioni. Il valutatore può quindi personalizzare le schede e scegliere tra le varie competenze quali possono essere più adatte al collaboratore che deve valutare. Se ad esempio dobbiamo valutare un manager, o una figura di alto livello aziendale saranno maggiori gli obiettivi che deve raggiungere rispetto alle competenze richieste, perché il suo ruolo gli permette di essere influente sugli obiettivi aziendali. Se valutiamo una figura aziendale con un ruolo operativo la valutazione sarà maggiormente incentrata sulle competenze, rispetto agli obiettivi.

Dopo il grande cambiamento nel processo di valutazione avvenuto nel 2012, non ci sono state grosse innovazioni nei modelli. L'Azienda si sta concentrando sullo sviluppo e la diffusione di una cultura di *performance evaluation* sempre più integrata nei lavoratori e nella corretta valutazione non solo della prestazione ma anche del potenziale. Tra le novità, nel 2013 in Kedrion è stata introdotta l'**autovalutazione** per le schede MBO. Ogni valutatore invia ai collaboratori strumenti per aiutarli a fare un'analisi della propria prestazione riferita all'anno appena trascorso. I collaboratori inviano al capo l'autovalutazione ed una proposta di obiettivi per il nuovo anno. Il valutatore ed il valutato successivamente si incontrano, tramite un colloquio condividono la valutazione in riferimento all'anno appena trascorso e stendono una bozza della scheda per il nuovo anno. L'autovalutazione è un passaggio importante, se fatta con buon senso, permette di instaurare un rapporto migliore tra valutato e valutatore, una maggiore collaborazione tra le parti. Può incentivare il lavoratore ad un maggiore impegno ed aumentare il senso di responsabilità di fronte alla propria crescita professionale. Nel medio periodo l'azienda intende **rafforzare la gestione del sistema, migliorare la tempistica** e, con la cura di HR della formazione dei capi valutare sempre più adeguatamente le potenzialità di sviluppo delle risorse. Questo allo scopo di costruire adeguate Tavole di Rimpiazzo per le posizioni chiave dell'azienda e disegnare percorsi di sviluppo e di carriera coerenti per i futuri Manager e per i giovani talenti.

CONCLUSIONI

A chiusura di questo lavoro, realizzerò un bilancio complessivo che metterà in risalto i punti salienti ed i problemi emersi seguendo una mia interpretazione critica, per poi arrivare ad esporre possibili sviluppi sulla tematica in questione.

Per rendere l'idea delle problematiche e della necessità di sviluppo riguardo la valutazione delle prestazioni, vorrei citare alcuni dati che Mercer (leader globale nel campo della consulenza) ci mette a disposizione grazie ad uno dei sondaggi più estesi sul *performance management*. Solo il 3% delle aziende a livello mondiale (e il 5% in Italia) esprime piena soddisfazione sul proprio sistema di performance management, mentre il 48% a livello globale e il 45% in Italia lo ritiene da migliorare. Questi dati sono davvero impressionanti e dimostrano che il lavoro da fare è ancora lungo e le difficoltà sono ancora molte, ma sono convinto che il *performance management* sia la strada giusta per far crescere e valorizzare le risorse presenti in azienda.

Le organizzazioni devono spingersi oltre la misurazione della performance, non considerando la valutazione come un semplice esercizio di *compliance*. Il vero cambiamento sta nello spostare il focus dal momento della valutazione a quello del *performance development*, supportando lo sviluppo della prestazione individuale e dell'intera organizzazione aziendale. La valutazione delle prestazioni deve fornire gli input, le indicazioni, che permettono all'azienda di implementare piani di sviluppo mirati a colmare le lacune presenti e progetti futuri in grado di aumentare la competitività dell'organizzazione.

Un passaggio fondamentale, a mio avviso decisivo per il buon funzionamento del *performance management*, è la comunicazione tra le varie figure coinvolte e la funzione che gestisce le risorse umane (HR). Le informazioni raccolte durante il processo di valutazione devono essere collegate orizzontalmente con i processi gestiti dalla funzione HR. Questo passaggio sancisce una linea di confine tra una

valutazione efficace e non, anche piccoli cambiamenti possono generare grandi ritorni in termini di impatto sull'organizzazione e sul business.

A testimonianza della rilevanza che possono avere i vari cambiamenti, per rafforzare la mia tesi sull'importanza del *performance management* ho analizzato lo sviluppo avuto da Kedrion negli ultimi anni in questo settore. Il passaggio dal 2011 con una valutazione su 5 livelli, al 2012 con una valutazione su 4 livelli può sembrare un piccolo cambiamento, ma in realtà ha rappresentato una svolta significativa nella struttura dei modelli di valutazione. Il valutatore, avendo a disposizione una scala di valutazione su 4 livelli, è costretto a prendere una posizione netta, non potendo più scegliere la valutazione "di mezzo" che si poteva trovare in una scala a 5 livelli, la quale veniva sicuramente troppo utilizzata, fornendo quindi risultati poco veritieri. La valutazione è diventata "flessibile" in quanto prima era divisa in quattro fasce, a seconda dei settori di riferimento, oggi il valutatore può personalizzare le schede e scegliere tra le varie competenze quelle che ritiene più adatte al collaboratore da valutare. L'autovalutazione per le schede MBO introdotta nel 2013, permette ai collaboratori di analizzare il proprio lavoro inviando al capo i propri giudizi e le proposte di obiettivi per l'anno successivo. Tutti queste innovazioni ci dimostrano che per Kedrion la valutazione delle performance è un tema molto importante per la crescita delle risorse e dell'organizzazione in generale. Questo a mio avviso deve essere lo spirito giusto per affrontare le tematiche legate al *performance management*, le quali devono crescere di pari passo con l'evoluzione dell'azienda.

Il processo di gestione delle prestazioni sarà rafforzato puntando sul coinvolgimento dei dipendenti come risultato determinante della performance lavorativa. Questo è un concetto relativamente nuovo, la soddisfazione sul lavoro e l'impegno sono fattori chiave, fondamentali per raggiungere risultati positivi e la competitività dell'azienda. Sentirsi parte integrante di un progetto fa sì che il dipendente sia stimolato a dare il meglio, sentendosi importante per l'azienda e

per i colleghi di lavoro. La motivazione diventa quindi un fattore fondamentale; la differenza tra il lavoratore che arriva tardi in ufficio e cerca di fare il meno possibile e quello che arriva sempre puntuale e lavora sempre al massimo delle sue potenzialità è solitamente la diversa motivazione. Anche persone competenti e con elevate capacità se non sono motivate adeguatamente non sfrutteranno le loro qualità, ma faranno il minimo indispensabile per non perdere il lavoro. Le grandi aziende infatti sembrano andare sempre più verso un lavoro per obiettivi, assegnando obiettivi stimolanti ai dipendenti, attraverso i quali riescono a sfruttare al meglio le potenzialità dei propri lavoratori.

L'aspetto, che secondo me, è però quello fondamentale per la buona riuscita delle valutazioni riguarda la "cultura" della valutazione. Quando parlo di cultura della valutazione, mi riferisco all'approccio che le varie figure (valutati, valutatori, etc.) devono avere nel processo. Se le risorse non sono convinte dell'utilità della valutazione, ma la vedono solo come una perdita di tempo, nessun modello potrà rivelarsi efficace ed ogni procedimento risulterà vano. Sono convinto che stiamo percorrendo un periodo di "transizione". Per un giovane, neo assunto il concetto di valutazione delle prestazioni è un qualcosa di normale, chiaro, che rientra tra le abituali attività svolte in azienda; mentre il lavoratore esperto, da diversi anni inserito nel contesto aziendale, risulta più scettico, considerandole questioni superflue, non recepite importanti nonostante la formazione aziendale. Con il ricambio generazionale sono convinto che il *performance management* occuperà un ruolo sempre più centrale nelle organizzazioni, contribuendo in maniera importante al loro successo.

BIBLIOGRAFIA

Baron James N. Kreeps David M. "*Strategic Human Resources*" New York: John Wiley & Sons Inc.1999.

Bonechi Lucia, De Risi Piero, "Dirigenti oggi chi e come valutarli". Roma: Nuovo Studio Tecna 1998.

Borgogni Laura, "Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni". Milano: Franco Angeli 2002.

Borgogni Laura, Miraglia Mariella, Sviluppo e Organizzazione "Il performance management: strumenti e tecniche per aumentare l'efficacia" (Marzo/Aprile 2014).

Cascio W.F. "Applied Psychology in Personnel Management", Reston, Va.:Reston,1982.

Castiello D'Antonio Andrea," Il colloquio di valutazione delle prestazioni", Milano, FrancoAngeli , 2005.

Cuomo Simona, Mapelli Adele Economia e Management, "Il lavoro agile: i risultati della sperimentazione del progetto del comune di Milano" (Novembre 2014).

Derchi Giovanni Battista, Dossi Andrea,"Economia e Management" 2013.

Dettin Piero, Qualità, "La valutazione del personale nelle PMI" (Maggio/Giugno 2011).

D'Orsi Roberto, Qualità, "La valutazione delle Risorse Umane nel settore ICT" (Settembre/Ottobre 2011).

Drucker Peter, "Classic Drucker", Harvard Business School 2006.

Gallo Rosanna, Sviluppo e Organizzazione, "Leader si diventa " (Maggio/Giugno/Luglio 2014).

Hindle Tim, "The Economist", Management by objectives, 2009.

Kahn W. A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". Academy of Management Journal, 1990.

Lebas Michel J., "international journal of production economics" 1995.

Lengnick-Hall, Mark L., Cynthia A. Lengnick-Hall, Leticia S. Andrade, Brian Drake "Human Resource Management Review" 2009.

Lock M., Wheeler R., Burnard N. e Cooper, C. " *Leadership Judgement Indicator Manual*". Oxford: Hogrefe. 2005.

Longo Nicola, Dirigente, "Performance management valutare i risultati e valorizzare le competenze " 2007.

Longo Nicola, Dirigente, "La valutazione del potenziale" 2008.

Macario Gaetano, Qualità, "Performance Management" (Settembre/Ottobre 2010).

Macey W. H., Schneider B., Barbera K. M., & Young S. A. "Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage". Malden, WA: Wiley-Blackwell. (2009).

Mariani Marco Giovanni, "*Valutare le prestazioni*". Bologna: Il Mulino 2011.

Migliori Vittorio, des Dorides Carlo, Sviluppo e Organizzazione, "Dalla misurazione al governo delle persone: un'indagine sugli strumenti per la gestione e lo sviluppo delle risorse umane" (Novembre/Dicembre 2012).

Mohrman Jr. A.M., Lawler III E.E., Resnick-West S.M. "La valutazione dei dipendenti". Milano: Franco Angeli 1989.

Morbidelli Marco, Sviluppo e Organizzazione, "Performance management e total reward: un modello integrato" (Gennaio/Febbraio 2013).

Otley David , The British Accounting Review, "Management control and performance management: whence and whither?" 2003.

Russ Meir, Catusus Bino, Management Control "Intellectual Capital and Management Control: Human Capital Valuation and other challenges" Franco Angeli, n°2 -2014.

Salone Valerio, Sviluppo e Organizzazione "What's wrong with Performance Management?" (Agosto/Settembre 2014).

Santonocito Rosanna, "Il Sole 24 Ore" 30 gennaio 2015.

Sorbo Claudio, Dirigente "Peter Drucker: il suo dirigente è ancora attuale?" 2008.

Tovazzi Raffaele, "A scuola di PNL" Mondadori, Milano, 2014.

Wexley K.N. "Appraisal Interview". Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986.

SITOGRAFIA

www.ebcconsulting.com

www.human-resources.it

www.kedrion.it

www.risorseumanehr.com

www.sdabocconi.it

www.treccani.it

RINGRAZIAMENTI

Giunto alla conclusione della tesi mi sembra doveroso ringraziare alcune persone.

Vorrei ringraziare la Professoressa Lucia Bonechi per la disponibilità e la costanza dimostrate nel seguirmi in questo lavoro.

Un grazie va anche alle persone che mi hanno accompagnato nel periodo del tirocinio in Kedrion: Dr. Iavazzo, Maria Bruna, Silvy e Massimo per il suo prezioso aiuto.

Il grazie più sentito però va a tutta la mia famiglia, in particolare a mia mamma, la persona che ha sempre creduto in me, sostenendomi per tutto il percorso di studi.

Grazie a Karen, la persona che più mi è stata vicino, soprattutto nei momenti difficili e di stress, non facendomi mai mancare il suo affetto.

L'ultimo grazie vorrei dedicarlo a tutti i miei amici, quelli "di una vita", ragazzi davvero speciali con i quali riesco a condividere tutte le mie esperienze, belle o brutte che siano; agli amici conosciuti all'università che hanno reso questi anni di studio davvero indimenticabili.